



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

**Rute Yumi Barroso Harada**

**Investigação de Diretrizes para uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta, utilizando o Método de Role Playing, para facilitar o processo de Alinhamento de Expectativas no Ambiente Organizacional**

**Recife  
2020**

**Rute Yumi Barroso Harada**

**Investigação de diretrizes para uma jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta, utilizando o método de Role Playing, para facilitar o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Design.

**Área de concentração:** Planejamento e Contextualização de Artefatos.

**Orientador:** Professor Doutor Ney Brito Dantas.

**Recife  
2020**

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Jéssica Pereira de Oliveira – CRB-4/2223

H254i Harada, Rute Yumi Barroso  
Investigação de diretrizes para uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta, utilizando o Método de *Role Playing*, para facilitar o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional / Rute Yumi Barroso Harada. – Recife, 2020.  
119p.: il.

Orientador: Ney Brito Dantas.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Design, 2020.

Inclui referências e apêndices.

1. Experiência do Funcionário. 2. Alinhamento de Expectativas.  
3. Comunicação Não-Violenta. I. Dantas, Ney Brito (Orientador). II. Título.

745.2 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2021-48)

**Rute Yumi Barroso Harada**

**Investigação de diretrizes para uma jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta, utilizando o método de Role Playing, para facilitar o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Design.

Aprovada em: 29/10/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ney Brito Dantas (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Ana Karina Moutinho Lima (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Guilherme Ranoya Seixas Lins (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Leonardo Augusto Gómez Castilho (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

## AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a todos que fizeram parte desse dessa jornada, família, amigos, colegas, professores, leitores, pessoas que passaram por mim sejam na cantina, no transporte, no ambiente da Universidade, na vida...muito obrigada a todos! Expressarei nas próximas linhas minha mensagem às pessoas que estiveram próximas a mim durante todo o processo. Quero agradecer imensamente:

Ao Prof. Dr. Ney Brito Dantas pela atenção, paciência, respeito, pelas provocações e questionamentos e por acreditar e apoiar meu tema de pesquisa e caminho durante o Mestrado.

À minha mãe Tânia, meu pai Massatoshi, meu irmão Davi, minha vó Bilili, minha tia Marcia, meu tio Marcos e Kátia por estarem junto durante toda a minha caminhada de estudos e apoiar as minhas escolhas.

À Filipe Honorato, meu companheiro de aventuras nos últimos 5 anos e a toda a sua família pelo acolhimento e apoio.

Ao programa de Pós-Graduação em Design (PPGD), à CAPES e ao Corpo Docente pelo apoio a pesquisa, pelos ensinamentos e por permitir a realização desse Mestrado.

A meu avô Iatagan e minhas tias Aquemi, Miiaco, Etsuco e Shizue.

Às experiências de vida e o contato com as todas as pessoas que nos fazem aprender, crescer e mudar nossas perspectivas.

Aos membros da banca avaliadora por aceitarem o convite e contribuírem tanto para o amadurecimento e crescimento durante o processo.

Por motivos de sigilo não citarei o nome dos participantes do Experimento Final, Focus Group e Experimento Piloto mas coloco aqui meu grande agradecimento pelo apoio e por aceitar o desafio de compartilhar suas experiências com conversas difíceis e encenar personagens desconhecidos. Gostaria de dizer aqui que todos merecem o Oscar 2020 de melhores atrizes e atores.

Meu muito obrigada a todos!

## RESUMO

Na busca pelo engajamento, motivação da força de trabalho e redução no índice de turnover emerge a abordagem de *Employee Experience (EX)*. A abordagem tem como objetivo melhorar a experiência no ambiente de trabalho, proporcionando momentos de bem-estar, crescimento, descoberta e conseqüentemente o aumento dos níveis de atração e permanência de profissionais nas empresas. Entretanto, é preciso ter cuidado com seu uso para não criarmos um véu de fantasia que mascara a exploração e a violência no ambiente organizacional. São muitos os fatores que afetam a experiência de trabalho em uma empresa: salário, benefícios, ambiente físico, colegas, gestores etc. Entretanto há um fator importante que muitas vezes é esquecido: a comunicação. Quando não exercitamos a comunicação no ambiente de trabalho, as informações não chegam, ou quando chegam estão enviesadas. Comunicar de qualquer forma não é a melhor opção, podemos ser violentos em nosso discurso, julgar e culpar os outros. Nesse contexto a Comunicação Não-Violenta pode ser uma boa alternativa para a prática do alinhamento de expectativas em empresas. Compreendendo que hoje o ambiente de trabalho possui muitos conflitos de interesses e expectativas não atendidas, esta pesquisa tem como objetivo investigar quais são os limites e oportunidades de uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta para facilitar o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional. Através de um experimento utilizando o método de Role-Playing, apontamos indícios de que o uso de uma intervenção de Design baseada na Comunicação Não-Violenta pode contribuir para o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Experiência do Funcionário. Alinhamento de Expectativas. Comunicação Não-Violenta.

## ABSTRACT

In the search for engagement, motivation of the workforce and reduction in the turnover index, the Employee Experience (EX) approach emerges. The approach aims to improve the experience in the workplace, providing moments of well-being, growth, discovery and, consequently, the increase in the levels of attraction and permanence of professionals in companies. However, care must be taken with its use so as not to create a veil of fantasy that masks exploitation and violence in the organizational environment. There are many factors that affect the work experience in a company: salary, benefits, architecture, colleagues, managers, etc. However, there is an important factor that is often overlooked: communication. When we do not exercise communication in the workplace, the information does not arrive, or when it arrives it is skewed. Communicating in any way is not the best option, we can be violent in our speech, judge and blame others. In this context, Non-Violent Communication can be a good alternative for the practice of aligning expectations in companies. Understanding that today the work environment has many conflicts of interest and unmet expectations, this research aims to investigate the limits and opportunities of a Design Journey based on Non-Violent Communication to facilitate the process of aligning expectations in the environment. organizational. Through an experiment using the Role-Playing method, we point out signs that the use of a Design intervention based on Non-Violent Communication can contribute to the process of aligning expectations in the organizational environment.

**Keywords:** Employee Experience. Expectation Alignment. Nonviolent Communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Experiência do Funcionário .....	20
Figura 2 – Ciclo de Engajamento do Trabalhador .....	22
Figura 3 – Processo de Construção do Mapa Mental.....	24
Figura 4 – Imagem Final do Mapa Mental.....	25
Figura 5 – Porcentagens das áreas em que as empresas estão trabalhando ativamente em relação à experiência do funcionário. ....	38
Figura 6 – Ficha de Personagem A (Gestor).....	47
Figura 7 – Ficha de Personagem B (Integrante do time) .....	48
Figura 8 – Ficha de Contexto A (Gestor).....	50
Figura 9 – Ficha de Contexto B (Integrante do time) .....	51
Figura 10 – Visualização Parcial da versão 1 do Artefato .....	53
Figura 11 – Visualização Parcial das atividades da versão 1 do Artefato.....	54
Figura 12 – Quadro de instruções do Mundo do Outro.....	55
Figura 13 – Visualização completa do artefato final.....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados da Conversa 1 do Grupo de Instrução Oral.....	83
Tabela 2 - Resultados da Conversa 2 do Grupo de Instrução Oral.....	86
Tabela 3 - Resultados da Conversa 3 do Grupo de Instrução Oral.....	89
Tabela 4 - Resultados da Conversa 1 do Grupo de Artefato .....	93
Tabela 5 - Resultados da Conversa 2 do Grupo de Artefato .....	96
Tabela 6 - Resultados da Conversa 1 do Grupo de Controle.....	100
Tabela 7 - Resultados da Conversa 2 do Grupo de Controle.....	102
Tabela 8 - Resultados da Conversa 3 do Grupo de Controle.....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2 - Versão 1 do Roteiro de Atividades do Grupo de Controle .....	63
Quadro 3 - Versão 1 do Roteiro de Atividades do Grupo de Instrução Oral .....	64
Quadro 4 - Versão 1 do Roteiro de Atividades do Grupo do Artefato .....	65
Quadro 5 - Versão Final do Roteiro de Atividades do Grupo do Artefato.....	75
Quadro 6 - Versão Final do Roteiro de Atividades do Grupo de Instrução Oral .....	76
Quadro 7 - Versão Final do Roteiro de Atividades do Grupo de Controle .....	76
Quadro 8 - Tabela de diretrizes para uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta que facilite o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional.....	108

## **LISTA DE SIGLAS**

- EX Employee Experience
- EXD Employee Experience Design
- CNV Comunicação Não-Violenta
- CV Comunicação Violenta

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	13
<b>1.1</b>	<b>Problemática</b>	13
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b>	16
<b>1.3</b>	<b>Objetivos geral e específicos</b>	18
<b>1.4</b>	<b>Estrutura da dissertação</b>	19
<b>2</b>	<b>EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN</b>	20
<b>2.1</b>	<b>O que é Employee Experience?</b>	20
<b>2.2</b>	<b>Fatores que afetam a experiência no trabalho</b>	23
<b>2.3</b>	<b>Desafios e oportunidades no design de Employee Experience</b>	27
<b>3</b>	<b>O PAPEL DO ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS NA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO</b>	30
<b>3.1</b>	<b>O que são expectativas?</b>	30
<b>3.2</b>	<b>Tipos de contrato</b>	31
<b>3.3</b>	<b>Alinhamento de expectativas e comunicação</b>	32
<b>4</b>	<b>COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	35
<b>4.1</b>	<b>O que é a Comunicação Não-Violenta?</b>	35
<b>4.2</b>	<b>Um meio de alinhar expectativas no ambiente organizacional?</b>	37
<b>5</b>	<b>INVESTIGAÇÃO DO USO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA PARA O ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS ATRAVÉS DO MÉTODO DE ROLE PLAYING</b>	41
<b>5.1</b>	<b>Adaptando a pesquisa para o ambiente online</b>	43
<b>5.2</b>	<b>Desenho do experimento do Role Playing</b>	45
<b>5.2.1</b>	<i>Criação das fichas de personagem</i>	46
<b>5.2.2</b>	<i>Criação do contexto da conversa</i>	49
<b>5.2.3</b>	<i>Criação do Artefato e das instruções orais</i>	52
<b>5.3</b>	<b>Focus group e instrumentos de análise</b>	55
<b>5.4</b>	<b>Amostra e planejamento das sessões do experimento</b>	63
<b>5.5</b>	<b>Piloto do experimento</b>	67
<b>5.6</b>	<b>Considerações sobre o experimento piloto</b>	71
<b>5.7</b>	<b>Experimento final</b>	71
<b>5.7.1</b>	<i>Revisão das fichas de personagem e contexto</i>	72
<b>5.7.2</b>	<i>Revisão do Artefato</i>	72

5.7.3	<i>Revisão do planejamento das sessões e execução</i>	74
5.7.4	<i>Considerações sobre o experimento final</i>	78
6	<b>ANÁLISE DAS CONVERSAS E ACHADOS INICIAIS</b>	80
6.1	<b>Análise das sessões de encenação</b>	81
6.1.1	<i>Análise conversa 1 – Grupo de instrução oral</i>	81
6.1.2	<i>Análise conversa 2 – Grupo de instrução oral</i>	84
6.1.3	<i>Análise conversa 3 – Grupo de instrução oral</i>	86
6.1.4	<i>Análise conversa 1 – Grupo de Artefato</i>	89
6.1.5	<i>Análise conversa 2 – Grupo do Artefato</i>	94
6.1.6	<i>Análise conversa 1 – Grupo de controle</i>	97
6.1.7	<i>Análise conversa 2 – Grupo de controle</i>	101
6.1.8	<i>Análise conversa 3 – Grupo de controle</i>	103
6.2	<b>Considerações sobre os resultados e achados iniciais</b>	105
6.3	<b>Tabela de diretrizes, com base nos achados iniciais, para uma fornada de design baseada na Comunicação Não-Violenta que facilite o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional</b>	108
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	110
	<b>REFERÊNCIAS</b>	112
	<b>APENDICE A – MAPA MENTAL SOBRE OS FATORES QUE INFLUENCIAM A EXPERIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO</b>	115
	<b>APENDICE B – VISUALIZAÇÃO DO FORMULÁRIO ONLINE DE AUTOCONCEITO SOBRE A EXPERIÊNCIA IDEAL</b>	116
	<b>APENDICE C – VISUALIZAÇÃO DO FORMULÁRIO ONLINE DE AUTOCONCEITO SOBRE A EXPERIÊNCIA REAL</b>	117
	<b>APENDICE D – FICHA FINAL DE PERSONAGEM E CONTEXTO (GESTOR)</b>	118
	<b>APENDICE E – FICHA FINAL DE PERSONAGEM E CONTEXTO (INTEGRANTE DO TIME)</b>	119

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problemática

Antes de darmos início ao texto da Problemática, se faz importante ressaltar um fato que determinou o decorrer desta pesquisa. Em março de 2020 foram diagnosticados os primeiros casos de Covid-19 no Brasil, nesta mesma época o desenho experimental da pesquisa estava sendo desenvolvido. Tendo em vista as normas de isolamento social determinadas pelo Governo e pela OMS (Organização Mundial da Saúde) o experimento, planejado inicialmente para ser presencial, teve de ser adaptado para acontecer remotamente no ambiente online. Esta nova configuração impôs desafios que não tinham sido enfrentados anteriormente. Não havia um protocolo ou precedente que pudesse ajudar neste momento. Dessa forma, o desenho experimental, os instrumentos e as análises foram todos adaptados e elaborados para conseguir superar os desafios de realizar uma pesquisa de Mestrado de forma remota. Trago aqui esta colocação pois a pesquisa foi diretamente influenciada e transformada pela identidade de um momento, que foi a Pandemia do Covid-19, se tornando também um registro sobre este evento que marcou não só o ano de 2020, mas a história.

Feita a colocação acima, esta pesquisa tem como objetivo investigar os limites e oportunidades de uma jornada de design baseada na Comunicação Não-Violenta em contribuir para o alinhamento de expectativas no ambiente organizacional. Como recorte, estudaremos o alinhamento dessas expectativas no contexto de uma conversa difícil entre 1 gestor e 1 pessoa do seu time em uma empresa fictícia. Antes de entrarmos em detalhes sobre nossos métodos e resultados, é importante entender de onde partiu a questão desta pesquisa.

O Trabalho é uma atividade que ocupa boa parte da nossa existência, se formos colocar na ponta de uma caneta, é a atividade que mais preenche nosso tempo diariamente. Pensamos nele, planejamos a nossa vida ao seu redor, nos preocupamos, passamos por momentos que transbordam alegria e satisfação e por momentos de estresse e angústia. O Trabalho pode ser extremamente prazeroso, uma forma de auto realização, e ao mesmo tempo pode ser extremamente insalubre e prejudicial a nossa saúde física e mental. A maioria de nós trabalha em um sistema que nos faz acreditar que quanto mais suor, quanto mais horas, quanto mais da nossa saúde nós dedicarmos a ele mais chance teremos de performar melhor, crescer financeiramente e nos tornarmos os heróis da produtividade.

Vemos um crescente número de pessoas com crises de ansiedade, depressão e *burnout*<sup>1</sup> por conta do seu trabalho, de abusos e dos relacionamentos tóxicos presentes nesse ambiente. Entretanto, o que não é frequente ver é a pausa, o respeito pelo tempo e pela necessidade do outro. Nesse cotidiano corrido e complexo, é difícil ver algo além de números e *profits*<sup>2</sup>. Diante desse contexto, começamos então a questionar os valores que envolvem o ambiente de trabalho. Temos mesmo que trabalhar 8 horas por dias? Temos mesmo que ir fisicamente de segunda a sábado para a empresa? Temos mesmo que responder mensagens fora do horário de trabalho? Temos mesmo que aceitar ambientes de trabalho tóxicos?

Questionamentos como esses, trazidos principalmente pela geração mais nova que está entrando no mercado de trabalho, formaram uma onda de transformação, na qual as empresas que não se adaptarem terão uma grande dificuldade de manter suas operações e conseguir pessoas para integrar seus times. O desejo por um ambiente de trabalho que esteja adequado às necessidades pessoais e profissionais, o anseio pela customização desse trabalho, o uso dos meios de comunicação, colaboração e a liberdade de escolha são aspectos dessa nova geração que precisam estar no radar das organizações.

Os novos comportamentos, moldados pelo avanço das mídias sociais; a possibilidade de compartilhamento de dados; as tecnologias colaborativas, *Big Data* e *Internet of Things* a intergeracionalidade no ambiente de trabalho (Plascoff, 2017) são aspectos da Era Digital que pede uma revisão sobre a nossa forma de viver, de se relacionar e convida também as organizações a repensarem suas estruturas físicas e culturais.

Grandes marcas ao redor do mundo que pareciam bem estabelecidas no mercado vieram à falência, os números de *turnover*<sup>3</sup> cresceram, acompanhamos nos jornais um crescimento no empreendedorismo, no número de profissionais *freelancers*<sup>4</sup> e nômades digitais; as possibilidades de escolha profissionais e meios de garantia de renda crescem e se tornaram atrativas para quem não se encaixa ou não concorda com uma rotina de trabalho “tradicional” e hierárquica. Com todas essas possibilidades surge a “guerra por talentos”, termo usado para denominar a competição entre empresas para conseguir atrair, engajar e reter profissionais qualificados e em meio a essa guerra, o termo Employee Experience (EX) emerge. O EX propõe desenhar, de forma holística, a experiência do trabalhador, através de um conjunto de diretrizes

---

<sup>1</sup> Esgotamento (traduzido pela autora).

<sup>2</sup> Lucro ou Benefício (traduzido pela autora).

<sup>3</sup> Rotatividade de funcionários (traduzido pela autora).

<sup>4</sup> Profissionais autônomos (traduzido pela autora).

e ferramentas que visam aumentar seu grau de satisfação com o ambiente de trabalho, proporcionando boas experiências de forma duradoura.

Ações como cantar os parabéns para o aniversariante do mês, colocar uma frase de inspiração na parede do escritório, distribuir premiações pelo rendimento numérico, projetar ambientes coloridos com mesas de jogos, doces, biscoitos e uma geladeira de cerveja podem apresentar efeitos positivos – pois são convidativos e nos agradam – porém a curto prazo. A abordagem de EX vai muito além dessas ações, ela consiste em atitudes e estratégias focadas no engajamento a longo prazo e procura entender, junto com os profissionais, seus anseios e necessidades, se propondo a criar um lugar onde os profissionais trabalham não só porque precisam, mas porque querem e sentem prazer ao fazê-lo.

A experiência dentro de uma empresa sempre existiu, seja ela agradável ou não. Ela é pessoal e intransponível, não é algo que possa ser "projetado" deliberadamente, pois se trata de um sentimento ou uma "energia" que está fora do nosso controle, que passa por nós e que aflora de acordo com as memórias e vivências de cada pessoa (LARROSA, 2011). Entretanto, é possível fazer uma experiência emergir através de gatilhos (HASSENZAHN, 2013) e, dentro do ambiente de trabalho, são muitos os fatores que podem afetar essa experiência. Ferramentas, relações com colegas, benefícios e tarefas, desempenham um papel importante na experiência do trabalhador. Entretanto, um fator tão importante quanto estes citados e ainda pouco explorado pelas empresas é a Comunicação. Apesar de não ser tão explorada, as consequências de uma má comunicação no ambiente de trabalho são claras: desentendimentos, frustrações, pressuposições, julgamentos levam uma empresa a uma série de problemas, dentre eles a falta de engajamento e o crescente número de *turnover*.

Dentro do fator comunicação, o alinhamento de expectativas desempenha um papel crucial para a experiência no trabalho e pode ser considerado até mais importante que as intervenções feitas no ambiente físico da empresa, pois não adiantaria ter jogos e salas de relaxamento se as relações interpessoais nesse ambiente não estão bem resolvidas, se as expectativas dos trabalhadores não estão sendo ouvidas e atendidas. Alinhar expectativas é comunicar, é, antes mesmo de decidir investir recursos em festas, *happy hours* e mesas de *ping pong*, é perguntar se os trabalhadores realmente querem isso, é perguntar o que eles realmente precisam, é estar disponível para escutar. Quando deixamos as expectativas apenas dentro de nós, criamos um espaço entre o que esperamos e o que é a realidade. Este espaço é naturalmente preenchido pela nossa imaginação com suposições, julgamentos, com coisas boas e ruins.

Deixar nossas expectativas não comunicadas é prejudicial à saúde de um relacionamento, seja ele profissional ou pessoal e uma alternativa para exercitar essa

comunicação de expectativas está na Comunicação Não-Violenta. Introduzida pelo psicólogo Marshall Rosenberg, a CNV é uma forma de linguagem que estimula a empatia, a honestidade e o respeito. Se a falta de comunicação muitas vezes é o cerne dos problemas nas organizações, estimular essa comunicação de uma forma menos violenta, mais aberta pode gerar grandes transformações. Entender o que os trabalhadores querem, o que os motiva e o que eles necessitam é extremamente importante para que o processo de design dessa experiência seja bem-sucedido. Se quisermos construir novos valores, estabelecer novas culturas no ambiente de trabalho é preciso escutar, comunicar e respeitar cada indivíduo; é preciso estar aberto para compreender as necessidades, expectativas, desejos e anseios que eles possuem.

Diante de todo esse contexto apresentado, levando em consideração que o alinhamento de expectativas desempenha um papel crucial na experiência do trabalhador e partindo do pressuposto de que, no ambiente competitivo das empresas, os ensinamentos presentes na Comunicação Não-Violenta podem ajudar a estimular o alinhamento dessas expectativas, como já citado anteriormente, este trabalho tem como objetivo investigar os limites e oportunidades de uma jornada de design baseada na Comunicação Não-Violenta em contribuir para o alinhamento de expectativas no ambiente organizacional. Mais detalhes sobre estrutura da dissertação e os objetivos serão apresentados nos tópicos seguintes.

## **1.2 Justificativa**

Minha entrada no mercado de trabalho de Moda em Fortaleza - CE, após a graduação em Design-Moda pela Universidade Federal do Ceará, não aconteceu de acordo com as expectativas que tinha sobre como seria o dia-a-dia e as relações de trabalho. Durante quase 6 anos de experiência de trabalho senti uma série de decepções com empresas, tanto por experiências pessoais quanto pelo depoimento de colegas. Estes depoimentos iam desde uma má remuneração e falta de reconhecimento pelo trabalho, até questões mais sérias como abusos e falta de respeito com profissionais. Esses acontecimentos criaram uma grande decepção e me fizeram levantar diversos questionamentos sobre a forma como as organizações agem com as pessoas (que são a razão destas mesmas organizações existirem). Empresas são feitas de pessoas e estas são tratadas como “capital” ou “recurso” que pode ser usado como quiser e descartado quando não precisar. O trabalho que pessoalmente é extremamente prazeroso, se tornou também uma fonte de ressentimento.

Ao compartilhar esses sentimentos com colegas percebi que a insatisfação era geral, não somente no mercado de moda, mas também em outros setores. Ao pesquisar sobre o assunto,

vi que essa problemática não era apenas algo local, há um movimento ao redor do mundo em prol de ambientes de trabalho com mais inclusão, respeito e bem-estar. Estou ciente de que muitas iniciativas de EX (tema no qual essa pesquisa surgiu) visam um maior nível de engajamento que conseqüentemente leva a uma melhor performance e maior lucro para as empresas. Não são ações feitas apenas porque as organizações são “jóvens e legais”, mas eu acredito que é um começo para o início da co-criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e saudáveis. É uma forma de ouvir a opinião do trabalhador e levá-la em consideração, se tornando então uma via de mão dupla e não de mão única.

Ao aplicar meu projeto de pesquisa para a seleção do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, enxerguei na abordagem do Design e no Employee Experience uma abertura para o diálogo entre as pessoas que formam as organizações, uma forma de fazer com que o dia-a-dia de trabalho possa ser mais leve, que possa ajudar no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e, acima de tudo, que possa dar voz a quem faz a roda do mercado girar todos os dias: as pessoas; para que elas também sejam capazes de construir o dia-a-dia de trabalho que desejam. Esta pesquisa é relevante para a área do Design pois contribui com a aproximação do designer à papéis de concepção, gestão, tomada de decisão e operação sobre o ambiente e a experiência de trabalho nas organizações. A pesquisa também contribui para inserir na prática do Design as ferramentas trazidas pelo estudo da Comunicação Não-Violenta, sendo importante não só para a experiência de trabalho, mas também para a facilitação de processos de Design.

Aproveito este espaço para colocar que escolho utilizar os termos “trabalhador”, “profissional” ou simplesmente “pessoas” para me referir àqueles que trabalham em uma empresa. Após um tempo de reflexão e alguns depoimentos que escutei durante o Focus Group realizado para esta pesquisa, escolhi não utilizar o termo “colaborador”. A razão da escolha se dá pelo fato de que, na prática, poucos são os profissionais que de fato são tratados e se enxergam como colaboradores, como pessoas que colaboram para o crescimento de uma organização, em uma relação de parceria. O termo colaborador é muitas vezes utilizado para disfarçar um relacionamento condicionado, no qual quando está tudo certo para as empresas, os trabalhadores são parceiros. Do contrário e em tempos de crise não existe o termo colaborador, existe o termo funcionário, aquele que exerce uma função, que pode ser substituído. Então colaborador, apesar de ser uma palavra bonita, quando é do interesse das empresas seu significado pode mudar facilmente de “parceria” para “uso e descarte”.

É importante ressaltar que não coloco aqui empresas como inimigas e não condeno todas as suas ações. Existem sim, profissionais que podem dizer que colaboram de fato com seus

trabalhos e que são reconhecidos por isso. Existem bons exemplos de ambientes de trabalho. Pensar e criar estratégias para cultura organizacional é importante, o problema que vejo que existe uma certa romantização. Por isso, é importante ter em mente que uma empresa tem seus próprios interesses, é lembrar que acima de tudo se trata de uma relação de trabalho, um acordo, um contrato, uma troca entre duas partes que tem que ser sempre revisitado e conversado. E sendo um acordo, parte dele é realizar o que queríamos, mas é também abrir mão e deixar ir algumas coisas que são importantes. Não existem condições perfeitas para as duas partes e a experiência de trabalho não precisa ser um conto de fadas, mas se estiver alinhado com as nossas expectativas naquele momento, se acontecer com respeito, transparência e honestidade, já é um grande e importante passo.

Esta pesquisa tem o potencial de chamar à atenção para a importância da comunicação no ambiente de trabalho e da urgência de se trabalhar desenhando boas experiências em organizações. Também contribui para a expansão dos campos de estudo do Design para Culturas Organizacionais e Comunicação, fazendo um link entre o Design e a mudança nas organizações. Por estar sendo elaborada durante a Pandemia do Covid-19, como citado anteriormente no tópico da Problemática, este trabalho também contribui para a construção de conhecimento sobre como elaborar e executar uma pesquisa de forma remota, produzindo boas práticas ao apresentar os erros, acertos e aprendizados do processo. Este conhecimento servirá não apenas para o contexto de Pandemia em que a pesquisa se encontra, mas também para contribuir com a possibilidade futura de se trabalhar e realizar pesquisas acadêmicas remotamente com frequência. Apesar do remoto impor certas barreiras, como a tecnologia, internet e recursos, ele contribui facilitando a comunicação e o encontro de pessoas em situações e localizações geográficas diferentes, além de reduzir riscos e custos de deslocamento.

### **1.3 Objetivos geral e específicos**

#### **Questão de pesquisa:**

Quais são os limites e oportunidades de uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta em facilitar o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional?

#### **Objetivo geral:**

Gerar diretrizes para uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta em contribuir para o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional.

**Objetivos específicos:**

1. Levantar os principais fatores que afetam a experiência no ambiente de trabalho.
2. Aprender sobre o papel do alinhamento de expectativas no ambiente organizacional.
3. Levantar os limites e oportunidades do uso da Comunicação Não-Violenta (CNV) no ambiente organizacional.
4. Desenvolver instrumentos e métodos que possibilitem a realização da pesquisa de forma remota tendo em vista as recomendações de isolamento social causadas pelo Covid-19.

**1.4 Estrutura da dissertação**

Esta pesquisa está estruturada de forma que dará início aprofundando o conceito de Employee Experience, explicando as suas origens e diretrizes. Passaremos então para o resultado obtido com Objetivo Específico 1 que é identificar os fatores que afetam a experiência do trabalhador. Em seguida, falaremos sobre os desafios e oportunidades no Design de Employee Experience. No segundo capítulo desta dissertação abordaremos com mais profundidade o que é o alinhamento de expectativas, a sua relação com a comunicação e qual o seu papel dentro do ambiente organizacional. Tendo compreendido que o alinhamento de expectativas e a comunicação são fatores que afetam a experiência do trabalhador, partimos então, para o terceiro capítulo que aborda a Comunicação Não-Violenta, seus princípios e a possibilidade de ajudar, junto ao Design, no alinhamento de expectativas no ambiente organizacional.

Finalizando os conceitos que ajudam a compreender de onde partiu a questão de pesquisa, apresentaremos o desenho experimental para responder o objetivo geral desta pesquisa que é o de investigar os limites e oportunidades de uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta em contribuir para o alinhamento de expectativas no ambiente organizacional. Explicaremos sobre os instrumentos de análise, o Focus Group realizado para a pesquisa, o Experimento Piloto, o Experimento Final e por fim, os achados iniciais desta pesquisa.

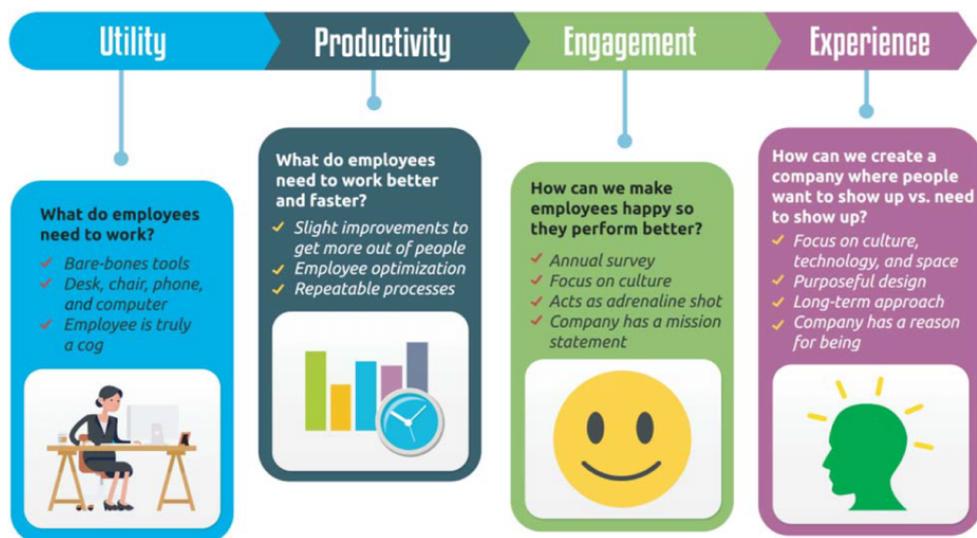
## 2 EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN

Para aprofundar nossos conhecimentos sobre a experiência do trabalhador e criar uma base de entendimento para a abordagem deste trabalho, neste capítulo iremos falar sobre o contexto do surgimento da prática de Employee Experience, os principais fatores que afetam a experiência dentro do ambiente de trabalho e os desafios e oportunidades para o Design de Employee Experience.

### 2.1 O que é Employee Experience?

Já tratamos um pouco na introdução deste texto sobre o contexto que surge a abordagem de Employee Experience. A rapidez das mudanças e a transformação das relações convidam o ambiente de trabalho a uma metamorfose estrutural e relacional. Com as mudanças provocadas pela Era Digital e pela nova força de trabalho que entra nas empresas, principalmente os Millennials, começamos a encarar o trabalho como algo além de apenas uma transação. Morgan (2017) traz no seu livro um panorama das mudanças de paradigma na área de recursos humanos que nos ajuda a compreender o contexto de evolução em que a abordagem de Employee Experience surgiu:

Figura 1 – Evolução da Experiência do Funcionário



Fonte: Morgan (2017).

De acordo com autor vivíamos primeiramente em uma relação utilitária com o trabalho. No modelo tradicional em que o trabalhador faz apenas o que é mandado e cumpre sua função dentro da empresa. Em seguida, passamos para uma relação de Produtividade com trabalho, esta foi a era dos métodos de produção trazidos, por exemplo, por Taylor e Fayol. Gestores utilizavam relógios para cronometrar o tempo de trabalho e otimizá-lo em um processo repetitivo. Apesar de ainda ser repetitivo, o processo de trabalho passou por melhorias em relação aos métodos de gestão, otimização da produtividade e busca por novas formas de contratação.

Do modelo de produtividade, as empresas passaram então para o modelo de Engajamento que virou um dos focos principais das ações de RH até hoje. Se unindo com disciplinas como o *branding* as empresas começaram a trabalhar na sua visão, missão e personalidade de marca. Nesse modelo começou-se a fazer pesquisas anuais de engajamento e a desenhar ações para envolver os trabalhadores na empresa. Morgan (2017) aponta que estas ações, apesar de interessantes, serviam e servem até hoje apenas como doses rápidas de adrenalina. Um momento “*wow!*” dentro da rotina de trabalho, que logo volta ao normal no dia seguinte. O sentimento que gera é daquele chocolate que você recebe no final da tarde, que te alegra, é doce, mas que depois de algumas horas você esquece em meio a tantas coisas que tem que resolver e finalizar, pois depois da festa e do *happy hour* o ambiente de trabalho continua o mesmo na segunda-feira. Segundo Morgan (2017) o setor de recursos humanos continua gastando verbas para eventos de engajamento, buscando um efeito duradouro em uma ação pontual, em doses rápidas de adrenalina como citado anteriormente. Não estamos aqui questionando a importância de um setor de Recursos Humanos, mas convidamos todos à uma reflexão sobre suas práticas realizadas no dia-a-dia de trabalho. Estas ações estão realmente impactando positivamente as pessoas da empresa? O que elas realmente querem? As pesquisas anuais sobre performance e engajamento pouco tem efeito verdadeiro sobre a rotina de trabalho, se não gerarmos um planejamento de ações concretas, colocarmos em prática e consultarmos constantemente as pessoas sobre o impacto dessas ações.

Para concluir, Morgan (2017) apresenta o que seria o ciclo de engajamento de um funcionário:

Figura 2 – Ciclo de Engajamento do Trabalhador



Fonte: Morgan (2017)

Quando este profissional começa a trabalhar ele se sente engajado, mas à medida que o tempo passa esse engajamento diminui, as vezes pela falta de feedback, comunicação, problemas pessoais e alinhamento com a empresa. Naturalmente, o engajamento reduz ao longo do tempo de trabalho, percebendo isso os gestores promovem ações e benefícios pontuais para que esse profissional se engaje novamente. Conseqüentemente, o seu envolvimento com o trabalho melhora, mas com o decorrer do tempo esfria de novo e se torna um loop constante de ações de engajamento e *cool off* até que a relação de trabalho se encerre.

O cenário descrito acima está presente em muitas empresas: a constante busca pelo trabalhador engajado que performa como uma máquina. Porém é difícil ter a visão de que o tão buscado engajamento cresce apenas a partir de um solo fértil de cultura, respeito e confiança (MAYLETT; WRIDE, 2017). O engajamento ainda é tratado nas empresas como o santo graal, mas para conseguir atrair e reter profissionais é preciso ter uma abordagem holística, é preciso criar as condições para que esse solo esteja fértil e é preciso investir na Experiência do Trabalhador

Concluindo o contexto de evolução em que a abordagem de EX surgiu, o Modelo de Experiência vem então trazer essa visão de que precisamos olhar para todas as facetas que envolvem a vida de trabalho das pessoas. As experiências estão por nossa volta e acontecem a todos os momentos, elas nos moldam como seres humanos e nos ajudam a criar relações e conexões com outras pessoas. Na Era das Experiências o olhar é voltado para a organização

como um todo: a cultura, o espaço físico, a tecnologia utilizada, os processos, a gestão etc. As ações são feitas através do Design com uma diretriz de crescimento e ganho a longo prazo. Empresas que fazem EX são aquelas que focam na razão de ser (propósito) e em todos os fatores que envolvem as pessoas ao espaço de trabalho (MORGAN, 2017).

É importante ressaltar que os resultados externos de uma empresa vêm do trabalho, consideração e do bom tratamento estendido ao público interno. O sucesso não vem apenas do investimento em tecnologias, slogans ou campanhas, o sucesso vem das ações geradas pelas pessoas que fazem parte de uma organização (MAYLETT; WRIDE, 2017). Os autores apontam que as organizações estão “cavando no lugar errado” quando direcionam suas verbas a ações e plataformas caras de Customer Experience (CX) em vez de olhar para dentro e investir em seus times. Quando o investimento é interno, o retorno é voltado para uma melhoria externa. CX não é uma fórmula mágica, é o resultado direto das atitudes e comportamentos das pessoas de uma empresa, é o resultado de um Employee Experience bem elaborado.

Então, se a preocupação dos empresários é com a experiência do cliente, eles primeiro têm que compreender que os trabalhadores entregarão para os clientes uma experiência ou resultado equivalente à sua própria experiência no trabalho. Por isso, para conseguir mudar uma organização é preciso, primeiramente, desafiar o próprio modelo. Seu funcionamento vem do que os seus donos ou administradores aprenderam e de como eles aplicam esses aprendizados no ambiente de trabalho. Com isso em vista, a mudança não é repentina. É preciso se importar genuinamente com a experiência das pessoas que trabalham em suas empresas. Esse é o ponto inicial para se trabalhar com Employee Experience.

Fazendo um apanhado sobre este tópico, falamos que o EX surgiu a partir da evolução dos paradigmas no trabalho até chegar hoje na Era das Experiências. Vimos que boa parte das empresas ainda estão focadas no modelo de engajamento e que para trabalhar com EX é preciso estar disposto a desafiar o próprio modelo das organizações. São muitos os desafios, mas iremos no próximo tópico compreender um pouco mais sobre os fatores que afetam a experiência de trabalho e como podemos praticar EX.

## **2.2 Fatores que afetam a experiência no trabalho**

Uma abordagem efetiva de Employee Experience não deve ser feita para os trabalhadores, mas sim com eles. É importante que eles tenham voz sobre como passarão seus dias e horas de trabalho. Afinal as pessoas podem ajudar a moldar as suas experiências em vez de apenas recebê-las da empresa. De uma forma geral, as organizações não perguntam, elas

planejam, implementam e fica a critério do trabalhador aceitar essas implementações. Para exemplificar, só porque uma empresa tem um programa de reconhecimento de funcionários ou um plano de carreira não significa que as pessoas que trabalham lá se sintam reconhecidas ou que este plano faça sentido para elas. De acordo com Morgan (2017) é preciso entender que as métricas da empresa e as métricas do trabalhador são completamente diferentes.

Mas podemos mapear antecipadamente que fatores mais afetam essa experiência, dessa forma, apresentamos aqui o resultado do Objetivo Específico 1. Para compreender um pouco mais sobre esses fatores, realizamos uma entrevista semiestruturada com dois profissionais, um deles com experiência em gestão. Além disso, realizamos também uma pesquisa bibliográfica com artigos científicos sobre o tema e relatórios lançados por empresas como Accenture, IBM e Deloitte. Os dados recolhidos serviram de base para a construção de um Mapa Mental. Como processo, listamos os fatores presentes nos artigos e na fala dos participantes da entrevista e montamos uma planilha com lista de fatores que foi impressa para recortar e fazer um mapa mental físico, abaixo temos uma foto do processo:

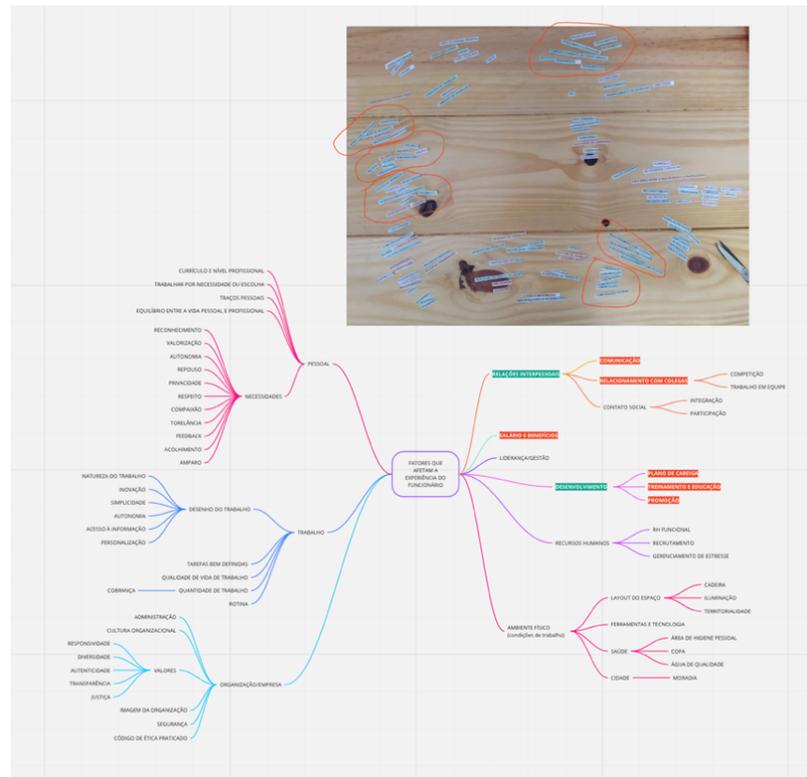
Figura 3 – Processo de Construção do Mapa Mental



Fonte: elaborado pela autora (2020).

As palavras foram separadas em grupo de acordo com sua afinidade. Depois de separados os grupos de informações o mapa mental foi passado para o digital pela plataforma Miro. A prévia da visualização final se encontra abaixo e o mapa mental completo se encontra no Apêndice A

Figura 4 – Imagem Final do Mapa Mental



Fonte: elaborado pela autora (2020)

Na foto do mapa mental físico, circulamos de vermelho s fatores que mais se repetiram. Estes foram representados na versão digital com uma tarja vermelha. Observamos que os fatores mais presentes estavam relacionados ao treinamento e educação, salário e benefícios, plano de carreira, promoções, relacionamentos interpessoais, liderança e o foco deste trabalho: a comunicação.

Além dos fatores mapeados acima, trazemos as diretrizes dos autores de EX dos autores Morgan (2017), Lesser (2016), Maylett e Wride (2017) e Plascoff (2017). Morgan (2017) divide a experiência nas seguintes esferas: dimensão física, tecnológica e cultural. A partir delas devemos pesquisar e projetar uma estratégia de EX. Além disso o autor aponta alguns caminhos que as organizações podem seguir para melhorar a experiência no ambiente de trabalho dentro dessas três dimensões. O primeiro caminho é ACE TECHNOLOGY, o ambiente de trabalho deve ter tecnologia disponível para todos, estar no mesmo nível do que é oferecido no mercado e principalmente, estar de acordo com o que as pessoas precisam. O segundo é CELEBRATED CULTURE, a empresa precisa ser vista positivamente, as pessoas que estão nela precisam ser genuinamente valorizadas, o propósito tem que ser legítimo com diversidade e inclusão, as relações devem ser justas para todos, os gestores são vistos como mentores e a empresa tem uma dedicação com a saúde e bem-estar dos trabalhadores. O terceiro e último caminho é

COOL PHYSICAL SPACES, seguindo esse caminho, os espaços físicos no ambiente de trabalho precisam instigar a vontade de trazer amigos e família para visitar esse ambiente, oferecer flexibilidade, ter os valores da organização refletidos nesse espaço e possuir múltiplas opções de onde trabalhar.

Para Lesser (2016) as diretrizes são personalização, transparência, simplificação, autenticidade e capacidade de resposta organizacional. Ele apresenta uma visão um pouco diferente das três dimensões de Morgan (2017), para ele as dimensões de Employee Experience são as interações que os profissionais têm com o espaço físico, com as pessoas e com as tarefas que lhe são dadas. É preciso pensar e desenvolver ações e estratégias para essas esferas tendo em mente a cultura e os objetivos da organização. Lesser (2016) sugere iniciar usando as mesmas ferramentas de análise de dados de customer experience, porém direcionadas para o público interno. O primeiro passo seria trabalhar com analytics voltado para a parte interna da empresa. Outro passo sugerido é mapear os pontos de contato das pessoas com seu ambiente de trabalho e investir nesses pontos. Desenhar experiências integradas usando soluções de design rápidas, constantes e responsivas. Para resumir o autor apresenta um passo a passo: primeiro conheça as pessoas que trabalham na empresa através de pesquisas, segundo desenvolva soluções a través do mapeamento de pontos de contato presentes nas três esferas de Employee Experience. Por último, faça protótipos e teste rapidamente para recolher feedback. Foque em ações menores em vez de soluções custosas que demoram muito tempo.

Já Maylett e Wride (2017) trazem como diretriz de EX o alinhamento de expectativas, o cumprimento de contratos, a confiança e os seguintes atributos: Meaning (significado), Autonomy (autonomia), Growth (crescimento), Impact (impacto) e Connection (conexão). Plascoff (2017) sugere primeiramente um entendimento profundo das pessoas e suas necessidades, em seguida aconselha abraçar o pensamento expansivo e holístico, fazer o intangível tangível, instigar a participação radical, iterar a experimentar e por fim, confiar e apreciar todo o processo. Ambas as abordagens estão mais próximas da proposta desta pesquisa. Ao analisarmos os fatores e diretrizes apresentados, podemos perceber que os dados circulam entre as dimensões: físicas e sociais do ambiente de trabalho. Apesar de cada autor ter sua própria abordagem sobre o tema, o que se pode resumir das diretrizes é que EX é sobre fazer um trabalho significativo, onde as expectativas dos trabalhadores são atendidas para que se sintam bem.

### 2.3 Desafios e oportunidades no design de Employee Experience

Ainda não se tem dados expressivos sobre o resultado de trabalhar com experiência do time interno ou o que ela vai se tornar daqui para frente, pois os estudos na área e as aplicações são muito recentes. Entretanto, já existem possíveis caminhos para seguir. Um deles, apontado Morgan (2017), é trabalhar com *people analytics*, ou seja, uma análise de dados sobre as pessoas que fazem parte do time interno de uma empresa. Os dados nesse contexto de EX são a base fundamental para o desenho da experiência. Dados sobre a expectativa do trabalhador, suas necessidades, desejos, satisfações, planejamentos se tornam uma ótima fonte de estudo e prática para o Design chegar junto e propor alternativas para gerar uma boa experiência de trabalho.

Consultorias de HR desenham a jornada do funcionário como uma forma de identificar e gerar estratégias a partir dos pontos principais dessa jornada, mas normalmente os mapas de jornada do funcionário são versões do que a empresa quer e imagina que seja a jornada e não de como ela realmente é. Existe uma área cinzenta entre cada ponto de contato dessa jornada. O que acontece no dia-a-dia, suas relações, acontecimentos na vida pessoal, mudança de necessidades, tudo isso não está mapeado na jornada tradicional. Maylet e Wride (2017) ajudam a entender mais sobre essa área cinzenta quando dividem a jornada das pessoas no ambiente de trabalho em momentos Cronos e Kairós. Momentos Cronos são aqueles que sabemos e conseguimos determinar objetivamente, como a tradicional jornada do funcionário. Momentos Kairós são imprevisíveis, temos alguma noção do que são, mas não sabemos exatamente como ou quando vão acontecer. Exemplos de momentos Kairós são: falhas no projeto, mudança do estilo de vida de um trabalhador, demandas não previstas, conflitos entre colegas etc. Para passar por momentos Kairós é preciso ter um forte alinhamento de visão entre a gestão e os integrantes dos seus times, uma cultura organizacional bem definida e trabalhar com comunicação constante para estar atento e conseguir perceber esses momentos. Além disso, em vez de pensar no tradicional ciclo de vida do trabalhador é interessante também pensar nos “momentos que importam”, nos momentos da vida desse profissional que impactam essa jornada. Identificar os momentos que importam na vida do trabalhador tanto dentro da empresa quanto fora dela, permite que o design dessa experiência cause um impacto mais positivo dentro e fora da empresa (MORGAN, 2017).

Outro fator para se levar em consideração na execução de uma estratégia de EXD (Employee Experience Design) é a transparência e reflexão dos valores da empresa para todos os pontos de contato. Se a empresa promete sustentabilidade para seus clientes e não é possível

ver esse valor em suas ações, isso causa um desalinhamento entre o discurso e a prática, resultando em desconfiança e descrédito nas relações (MORGAN, 2017). Uma empresa não pode fazer employee experience sem conhecer as pessoas que trabalham para ela. É importante entender que tarefas eles fazem para então pensar em alternativas que melhorem o ambiente de trabalho. Pensar em alternativas que melhorem o ambiente de trabalho a partir das tarefas que são executadas nesse ambiente, em vez de simplesmente mudar a ordem das estações de trabalho ou adicionar um item de decoração.

Tudo que é relacionado a pessoas deve ser revisado constantemente, pois pessoas mudam e é preciso estar atualizado sobre o que eles pensam e querem. Fazer pesquisas constantes em vez de apenas uma por ano focada no engajamento é uma boa alternativa. A análise de dados para dentro da empresa tem importância crucial, mas além dessa análise é preciso acompanhá-la constantemente. O futuro imaginado para as organizações é ter centros de pesquisa dentro delas que trabalhem para entender as pessoas, seus comportamentos e escolhas. Organizações como Cisco, IBM e Airbnb usam métodos abertos e colaborativos para coletar ideias junto os trabalhadores sobre as formas de gestão, processos dentro da empresa, design do ambiente, benefícios e recompensas para conseguir construir experiências mais assertivas (LESSER, 2016).

Nesse capítulo aprendemos sobre o contexto de employee experience e como as relações de trabalho se dão atualmente, ficou claro a partir dos autores da área, assim como os fatores mapeados, que a comunicação e o alinhamento de expectativas são dois elementos chave para a experiência do trabalhador em uma empresa. Dar ênfase a esses dois fatores durante o processo de design, pode ser importante para proporcionar boas experiências e para gerenciar possíveis crises e desalinhamentos dentro das empresas. Pois não adianta ter um sala de jogos, um tobogã no escritório e uma série de outros benefícios se, às vezes, o profissional só gostaria de poder passar um pouco mais de tempo com a família ou ser apreciado pelo trabalho que faz. Podemos encarar então o EX como uma forma de escuta, de troca e comunicação para gerar uma relação de investimento mútuo entre as organizações e as pessoas que trabalham nelas, uma possibilidade de compreensão sobre as necessidades e desejos de cada um.

Para Lesser (2016) organizações não só criam experiências para atrair e reter, mas também para otimizar o potencial coletivo e individual no ambiente de trabalho e estão abordando EX em diferentes perspectivas seja fazendo o *link* entre cultura organizacional e EX, incentivando uma comunidade colaborativa ou criando propósito e valor no ambiente de trabalho. O alinhamento de expectativas é onde o engajamento começa e é ele que pavimentam o caminho para se criar a uma boa experiência no ambiente de trabalho (MAYLETT; WRIDE,

2017). Ela vem da escuta das necessidades e expectativas dos trabalhadores, e da aplicação dessa escuta na realidade da empresa. As vezes não é preciso trazer um grande investimento físico para ser considerado um "*great place to work*"<sup>5</sup>, mas ter um chefe que te escuta e valoriza, pode se tornar experiência extremamente prazerosa. Vamos abordar melhor as questões sobre alinhamento de expectativas no próximo capítulo.

---

<sup>5</sup> Do inglês “ótimo lugar para trabalhar” (traduzido pela autora).

### **3 O PAPEL DO ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS NA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO**

Aprendemos no capítulo anterior sobre o que é Employee Experience, suas diretrizes e alguns dos fatores que influenciam a experiência de trabalho nas empresas. Dentre os fatores demos destaque à comunicação e ao alinhamento de expectativas. Ambos desempenham um papel crucial para uma boa experiência de trabalho e um depende do outro para construir uma relação harmônica. Tendo em vista da importância destes fatores, iremos discuti-los com mais profundidade. Neste capítulo, apresentaremos o que são as expectativas e mostraremos sua relação com o ambiente de trabalho e a comunicação.

#### **3.1 O que são expectativas?**

As expectativas se referem a percepção da probabilidade de certo comportamento levar a resultados individuais específicos. Elas são moldadas pelas experiências que tivemos ao longo da vida, pelas pessoas ao nosso redor, pelas normas sociais e por nossa especialização profissional (RING; VAN DE VEN, 1994; ROBINSON, 1996). E para compreender seu papel no ambiente de trabalho é preciso entender também sobre relacionamentos. Relacionamentos são caracterizados pelo surgimento de confiança e comprometimento através de trocas recíprocas, essas trocas beneficiam posteriormente também outros tipos de transação, o que significa que nossos relacionamentos com outras pessoas têm potencial de se tornarem ainda mais fortes e esse potencial é regado por transações recíprocas (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Segundo Homans (1958) o comportamento social é baseado na troca não apenas de bens materiais, mas também de bens simbólicos. Uhl-Bien (2003) aponta que pessoas que confiam e respeitam umas as outras estão comprometidas com o relacionamento e não medem suas ações para que sejam equivalentes ao que foi dado ou recebido. Por outro lado, pessoas que não tem um relacionamento bom umas com as outras vão medir e comparar cada ação que fazem com o que é dado e recebido, não tratando com generosidade.

Duas teorias permeiam o campo das expectativas, a primeira é a Teoria da Troca Social de Homans (1958) e a segunda a Teoria da Expectativa de Vroom (1964). As leis da teoria da troca social se baseiam, entre outras coisas, na reciprocidade. A reciprocidade pode acontecer em três esferas: a normativa, na crença e individualmente. Na reciprocidade individual, pessoas podem ter maiores ou menos níveis de intenção de troca. Algumas pesquisas apontam que indivíduos com forte orientação para troca vão retornar mais facilmente uma boa ação do que

indivíduos que não tem essa orientação, como por exemplo, dentro da organização pessoas que não dão suporte ou se abstém das ações da empresa, podem ter uma ideologia de troca menor do que os que têm essa característica (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Já na Teoria da Expectativa ou Expectância a motivação e as expectativas surgem a partir de três fatores: do atrativo de certas recompensas e do resultado delas; das percepções sobre a relação entre a força do desempenho e a equivalência das recompensas; percepção do vínculo entre o que é esperado do desempenho (Experiência Ideal) e o desempenho efetivo (Expectativa Real).

Durante alguns anos, no mercado, as principais ações feitas pelas empresas para se manterem competitivas eram a redução de custos por demissão, diminuição de salários e benefícios, além da busca pela mão de obra barata fora e dentro de seus países. Entretanto, apenas reduzir os custos de mão de obra não é o suficiente para sobreviver no mercado. É preciso também inovar em produtos e serviços. Vemos hoje uma grande necessidade de inovação e pouco apoio que permita isso (HERRIOT, 1997). A inovação só acontece quando há fatores como segurança, autonomia e recursos, que não estarão presentes se a empresa focar apenas no seu ganho a curto prazo. E principalmente, se elas realizarem ações sem negociar anteriormente com o time interno. Cortes e reduções causam uma queda na confiança.

Pond III, Armenakis e Green (1984) apontam que a comunicação e o diálogo são fundamentais para o alinhamento de expectativas e que esse alinhamento é um importante fator para se melhorar as relações no ambiente de trabalho. E de acordo com Sijtsema (2007) o *match* nas expectativas está relacionado com uma maior satisfação com o trabalho, produtividade e índices de *turnover* reduzidos. Já o desalinhamento de expectativas pode ser uma das grandes fontes do insucesso na aplicação de programas e estratégias dentro de uma organização. No próximo tópico entenderemos sobre os tipos de contrato e sua relação com o alinhamento de expectativas.

### **3.2 Tipos de contrato**

Tratamos aqui os tipos de contrato como o conjunto de expectativas explícitas e implícitas que definem as regras de operação de um relacionamento, sejam elas conscientes ou não (MAYLETT; WRIDE, 2017). O contrato não é apenas aquele que é colocado no papel, mas é também aquele que as pessoas pensam que assinaram em suas mentes. Contratos são formados por três partes: transacional, psicológico e de marca. O contrato de marca traduz o que a empresa é através da criação de narrativas para o público. Por exemplo, quando uma

empresa lança apenas campanhas com pessoas brancas, magras e altas, é gerada uma imagem, para algumas pessoas, de que aquela empresa não é inclusiva. O mesmo acontece para narrativas positivas quando escutamos que uma determinada empresa valoriza seus funcionários e parceiros, criamos uma imagem de um bom lugar de trabalho. Essas narrativas consequentemente viram promessas que afetam não só os clientes, mas também o time interno das empresas. Não se pode controlar o que as pessoas falam de uma marca, mas é possível influenciar sendo transparente e consistente sobre as ações, mensagens e valores que são transmitidos; O Contrato Transacional é aquele que assinamos de fato. É tangível e contém os pontos objetivos de uma relação de trabalho, por exemplo. No Contrato Transacional tanto a parte escrita quando a parte expressada oralmente deve ser levada em consideração; já o Contrato Psicológico é o mais delicado de todos, uma vez que ele não é comunicado explicitamente e é formulado dentro de nossas mentes. Este tipo de contrato é subjetivo e surge das nossas interações e expectativas sobre um determinado relacionamento. Se os termos de qualquer contrato não estão claros, começamos a preencher as lacunas com nossa opinião, memória e interpretação das situações, o que acaba gerando suposições e julgamentos que nem sempre são verdadeiros. O resultado da quebra de um contrato psicológico é objetivo e subjetivo ao mesmo tempo. Desengajamento, por exemplo, é apenas um desses resultados.

Dentro desse universo dos contratos, Maylett e Wide (2017) apontam que Momentos da Verdade são aqueles em que os contratos são colocados à prova. Na perspectiva de uma pessoa, não importa se o resultado de um Momento da Verdade for positivo ou negativo contanto que esteja alinhado com as suas expectativas. O Momento da Verdade pode reforçar, criar contradição ou gerar novos tipos de contrato. É preciso saber gerenciar os Momentos da Verdade e construir uma relação aberta com diálogo dentro das empresas. Para os autores confiança é o oxigênio de uma boa prática de Employee Experience. Maylett e Wide (2017) mostram que o aspecto cultural e relacional do trabalho é o que realmente muda positiva ou negativamente a experiência no ambiente de trabalho.

### **3.3 Alinhamento de expectativas e comunicação**

As pessoas dentro de uma organização se conectam através de um relacionamento e esse relacionamento existe entre as expectativas e os comportamentos reais (BLACKMAN *et al.*, 2017). Serrate (2019) aponta que a comunicação é um dos maiores fatores que gera comprometimento dentro de uma organização, mas que ao mesmo tempo o desafio da comunicação interna de uma empresa é justamente gerenciar essas expectativas e necessidades.

Entretanto, toda relação de pessoas gera de alguma forma, em maior ou menor grau, um *gap* de expectativas. Pois, levando em consideração que as experiências são pessoais e intransponíveis e dependem da vivência e memória das pessoas que as experienciam, o que uma pessoa pensa e espera é diferente do que outra pessoa pensa e espera. Dessa forma, um desalinhamento natural sempre existirá. Porém, esse desalinhamento combinado com a falta de comunicação, cria uma distância ainda maior entre as expectativas e a realidade, e essa distância, como vista anteriormente, é preenchida por nossa imaginação e nossos julgamentos. A falta de uma comunicação clara entre as duas partes faz com que se criem expectativas de comportamento e um imaginário que nem sempre condiz com a realidade gerando um desconforto e desconfiança entre essas partes (MAYLETT; WRIDE, 2017). Na expectativa sempre haverá uma lacuna a ser preenchida, mas o desafio está em saber que esta lacuna existe, compreendê-la, administrá-la, minimizar os seus danos e podemos fazer isso através de feedback e diálogo. Maylett e Wride (2017) apontam 6 pilares para o alinhamento de expectativas: Justo, Claro, Empático, Consistente, Transparente e Responsável. Seguir essas diretrizes durante a formação e manutenção de um contrato, de um acordo, ameniza o distanciamento e diminui as chances de acontecer um conflito de informações.

Empresas que possuem uma cultura participativa tendem a ter funcionários mais satisfeitos. Se um dos objetivos do EX já citados no capítulo anterior é o de cultivar o engajamento - sabendo que esse não vem apenas de um escritório bem decorado ou de viagens pagas, mas sim do diálogo constante e de canais abertos de comunicação - seja dentro de uma cultura organizacional de alta performance ou de um lugar que oferece yoga e relaxamento, o importante é que haja um *fit* entre esses ambientes e as expectativas das pessoas que trabalham neles (MAYLETT; WRIDE, 2017). São as expectativas não ditas e as necessidades não atendidas que fazem com que o engajamento caia e os relacionamentos acabem. Só porque pensamos que as expectativas estão claras não significa que elas realmente estejam, como dito anteriormente é preciso comunicar de forma sincera, justa e empática e a Comunicação Não-Violenta (CNV) entra neste cenário para fornecer o conhecimento e ferramentas necessárias para realizar um diálogo significativo, que instiga a mudança, o crescimento pessoal e profissional das pessoas que a utilizam.

Sobre esta questão, veremos nos capítulos seguintes o conceito e princípios da Comunicação Não-Violenta e os resultados positivos obtidos a partir de outras pesquisas sobre o uso da CNV no ambiente organizacional. Os resultados gerados pela prática da CNV encorajaram esta pesquisa a buscar nessa prática, uma alternativa para contribuir com alinhamento de expectativas no ambiente organizacional. No estudo de caso aplicaremos nossos

conhecimentos em Design e Comunicação Não-Violenta para uma abordagem de Role Playing, na qual temos como objetivo verificar se intervenções feitas a partir dos princípios da CNV podem ajudar no alinhamento de expectativas dentro do contexto de uma conversa difícil no ambiente organizacional.

## **4 COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo iremos falar sobre a origem e os princípios da Comunicação Não-Violenta. Explicaremos suas quatro etapas: observação, sentimento, necessidade e pedido e mostraremos alguns resultados de estudos utilizando a CNV no ambiente organizacional. Essas informações são importantes pois utilizaremos os princípios da CNV para formular as intervenções do experimento final.

### **4.1 O que é a Comunicação Não-Violenta?**

Como foi apontado no tópico sobre os fatores que influenciam a experiência no ambiente de trabalho, a comunicação surge como um elemento fundamental. Entretanto, ela nem sempre é eficaz, muitas vezes pela falta de treinamento e preparo na formação dos líderes e pela falta de um plano de comunicação ou diretrizes de comunicação dentro das empresas. Uma má comunicação dificulta a realização de tarefas, a aplicação de estratégias de negócio e o crescimento de relacionamentos interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

A Comunicação Não-Violenta, também conhecida como CNV, surgiu dos estudos e práticas do psicólogo norte americano Marshall Rosenberg na sua busca por formas menos violentas de resolver conflitos, alternativas pacíficas de diálogo. Para Rosenberg (2006) a Comunicação Não-Violenta é uma forma de comunicação que nos leva a se entregar de coração. Se pudéssemos descrever os dois grandes princípios da CNV, estes seriam: expressar-se honestamente e receber com empatia. A CNV nos mostra uma nova forma de se comunicar, ela nos ensina a observar cuidadosamente nosso comportamento, nossos sentimentos e as condições que estão nos afetando. Ela é um caminho para alcançar aquilo que deixa o outro e a nós mais felizes. Para isso Rosenberg divide a CNV em quatro componentes: a observação, o sentimento, as necessidades e o pedido.

Ao escutar um julgamento, muito provavelmente nos sentiremos criticados e compelidos a nos defender. Da mesma forma, ao usar comparações, rotular, generalizar, diagnosticar ou culpar alguém, estamos estimulando a violência e enquadrando, quem não age de acordo com os nossos valores, como pessoas más ou com opiniões erradas. Proposta pela CNV, a observação sem avaliação entra como uma alternativa ao julgamento. Ao observarmos sem avaliar, ou seja, ao isolarmos os fatos (tempo e contexto) e especificarmos o “o que” exatamente aconteceu ou está nos deixando infelizes, conseguimos então gerar ações objetivas para melhorar nossas condições. Por exemplo, em vez de dizer “Carlos é incompetente” ou

“Carlos sempre faz trabalhos incompletos”, podemos dizer, utilizando a observação sem avaliação que “Na última semana Carlos entregou dois relatórios incompletos”. Nesta frase, conseguimos encarar o que aconteceu com mais clareza, pois se trata de um fato, Carlos entregou dois relatórios incompletos, não há julgamento na colocação; possivelmente, Carlos, ao escutar esta frase, reagiria de forma menos defensiva.

O segundo componente da CNV é o sentimento. Quando algo acontece conosco, diversos sentimentos podem surgir: raiva, indignação, felicidade, surpresa, decepção, alívio etc. Entretanto, por mais que eles estejam lá, dificilmente somos capazes de expressá-los em uma maneira clara. Podemos xingar, brigar, julgar, gritar, elogiar, mas o nosso repertório de julgamentos tende a ser maior do que o nosso vocabulário para descrever emoções (Rosenberg, 2006). Ao longo da vida, somos pouco ensinados a entrar em contato conosco, direcionamos nossa atenção, sentimentos e ações ao que é externo e por isso temos uma dificuldade de olhar com profundidade para nós, temos uma dificuldade de nos conhecer. Essa dificuldade nos bloqueia também a resolver conflitos, pois é justamente através da expressão de sentimentos e da nossa vulnerabilidade que conseguimos diminuir a distância entre as visões de duas ou mais pessoas – o gap de expectativas. Podemos nos perguntar que sentimentos surgem quando observamos sem julgamento. É importante também ter o cuidado de não usar o verbo “sentir” para indicar algo que não é um sentimento, como por exemplo “Sinto que Carlos não está concentrado” ou “Sinto-me como um incapaz”, pois estas frases indicam pensamentos e não sentimentos.

Ao observarmos sem julgamentos e identificarmos os sentimentos relacionados a um determinado acontecimento, partimos então para o terceiro componente da CNV que são as necessidades. Frequentemente, possuímos uma tendência a responsabilizar e culpar os outros pelas nossas necessidades não atendidas. Assim como os sentimentos, não fomos ensinados a pensar em profundidade sobre as nossas necessidades, é por isso que temos a tendência de procurar a culpa no outro quando estamos insatisfeitos. Então, utilizando o exemplo anterior, quando dizemos que “Carlos é incompetente”, na verdade podemos estar expressando uma necessidade que não foi atendida, que pode ser a de “receber um trabalho completo”. Em um cenário comum do dia-a-dia, ao invés de falarmos para Carlos “Por duas vezes recebi um relatório faltando o tópico de introdução”, acabamos julgando automaticamente que ele é incompetente e que apenas entrega trabalhos incompletos. Neste tópico, Rosenberg (2006) aponta que se focássemos os esforços em conversar sobre o que precisamos e não sobre “de quem é a culpa”, a possibilidade de atender as necessidades de todos aumenta consideravelmente.

Mas em um mundo em que somos julgados ao revelar as nossas necessidades, é difícil trazer esta prática para nossas vidas. Somos compelidos a guardar o que o precisamos e o que sentimos para nós mesmos e a expressar essa necessidade não atendida de forma violenta. Carecemos entender que o outro não tem a capacidade de adivinhar o que precisamos, nem nós temos a capacidade de adivinhar o que ele precisa. Por isso, devemos comunicar e valorizar as nossas necessidades e as necessidades das outras pessoas. Quando exercitamos o pensamento de que uma ação negativa que chega a nós é, na verdade, uma necessidade não atendida de alguém, olhamos para ela de forma mais humana, mais gentil. Quando alguém grita com você ou reclama de algo que você fez, tente ver qual necessidade não atendida levou essa pessoa a agir dessa forma.

Agora, para que as nossas necessidades sejam atendidas, precisamos fazer um pedido. Este é o quarto componente da CNV e que, sem percebermos, pode ser facilmente confundido com uma exigência. Um pedido se torna uma exigência se a pessoa que o fez julga ou critica a resposta do outro ou se fazemos solicitações sem estar acompanhadas dos nossos sentimentos e necessidades. Exigir é uma forma violenta de fazer com que o seu desejo se torne realidade. Ao receber uma exigência, as pessoas tendem a se submeter ou a se rebelar (Rosenberg, 2006). Os pedidos estão relacionados ao objetivo de construir um relacionamento melhor entre as pessoas, baseado na sinceridade, na melhoria de vida para as duas ou mais partes. Formular pedidos é comunicá-los de forma clara, positiva e com ações concretas para que o desejo seja realizado (ROSENBERG, 2006).

É preciso ressaltar que a Comunicação Não-Violenta além de ser uma alternativa para a solução de conflitos, é também um processo de aprendizado que leva muitos anos para que finalmente consigamos incorporar no nosso cotidiano. Ela apresenta uma forma diferente de ver o mundo, de se comunicar com as pessoas ao nosso redor com menos violência. Não necessariamente seguiremos todos os componentes ao mesmo tempo, na mesma ordem, mas ao estudarmos a CNV e colocarmos em prática o que ela ensina, encontramos uma alternativa ao discurso que estamos acostumados, temos uma chance para melhorar nosso relacionamento com o mundo.

#### **4.2 Um meio de alinhar expectativas no ambiente organizacional?**

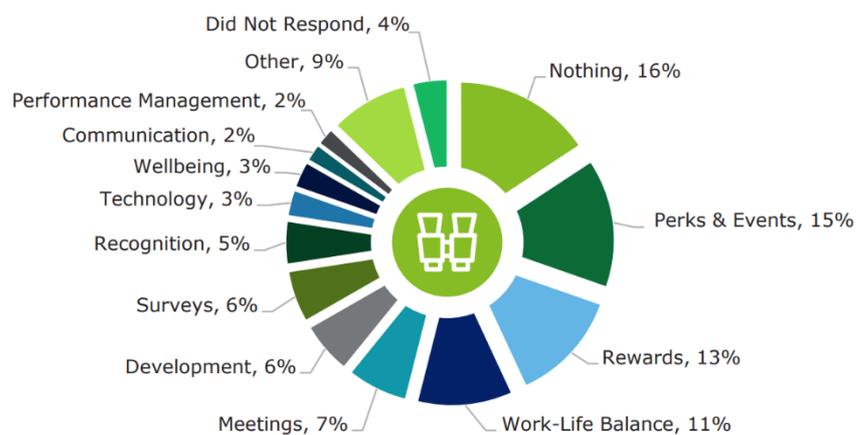
Ao longo dos anos, a CNV vem sendo utilizada para resolver conflitos em guerras, relacionamentos amorosos, relacionamentos familiares, amigos e dentre outros, os conflitos no ambiente de trabalho. Como abordado nos capítulos anteriores, a Experiência do

Funcionário (EX) está diretamente ligada à comunicação dentro das empresas e organizações. Em uma pesquisa feita pela Peakon em 2019, na qual envolveram as respostas de cerca de 22 mil trabalhadores, dentre os itens que gostariam de mudar em seus respectivos trabalhos, a Comunicação ficou em segundo lugar. Em primeiro lugar ficou o Salário e o terceiro lugar a Gestão. Isso mostra indícios de que os trabalhadores não precisam de truques de mágica para se sentirem mais satisfeitos com o trabalho, mas sim do básico: uma remuneração justa, a comunicação e uma boa gestão.

Já reconhecemos anteriormente que a comunicação tem um papel crucial na experiência do funcionário, entretanto as empresas ainda não estão olhando para a comunicação como deveriam. Neste gráfico apresentado pela pesquisa da Delloite, apenas 2% das pessoas responderam que suas organizações estão trabalhando ativamente sobre a comunicação:

Figura 5 - Porcentagens das áreas em que as empresas estão trabalhando ativamente em relação à experiência do funcionário.

#### Employees Lack Insight into More Challenging Changes to Experience\*



*\*Percentages represent surveyed respondents reporting on what their organizations are actively doing around workforce experience in noted areas, with "Nothing" (or no changes) being the most frequently perceived action. Respondents were queried in an online forum on workforce experience conducted on August 6, 2018. Responses were unprompted and open ended.*

Source: Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2018.

Fonte: Bersin (2018).

16% não estão fazendo nenhum tipo de ação para melhorar a experiência do funcionário e o restante das fatias maiores estão focadas em vantagens e eventos, recompensas e no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Destacamos a importância da pesquisa e do recolhimento de dados, mas de acordo com os dados apenas 6% estão aplicando algum tipo de

estudo. Isso nos dá indício de que ainda estamos no início dos estudos e estratégias em relação a comunicação e o ambiente organizacional.

Sabemos que o ambiente de trabalho está suscetível a uma série de formas de violência, discriminação, julgamentos e suposições causadas pela falta de alinhamento. Em um local cercado por quatro paredes, com uma estrutura hierárquica e uma relação de poder e subordinação, muitas situações podem acontecer nas quais não temos abertura para expressar nossos sentimentos e necessidades com medo ou receio de uma crítica ou punição. Esse tipo de ambiente também não costuma estimular o feedback construtivo e a apreciação pelo trabalho, mas a Comunicação Não-Violenta, nos convida justamente a se expressar, a alinhar as expectativas, a conversar, a pedir o que precisamos para melhorar as nossas vidas.

Algumas pesquisas mostram o resultado positivo da aplicação da CNV em diversos contextos que envolvem organizações, como por exemplo: a CNV ajudou a aumentar o nível de empatia na reintegração de homens com liberdade condicional (MARLOW *et al.*, 2012); O treinamento em CNV se mostrou um meio eficaz de promover as habilidades emocionais e interpessoais no trabalho para indivíduos que trabalham em ambientes social e emocionalmente desafiadores (WACKER; DZIOBEK, 2018); Uma amostra de trabalhadores do setor de saúde e serviços sociais sofreu melhorias na competência individual na colaboração e melhorias na competência de grupo no que diz respeito à capacidade das equipes de desenvolver um plano de ação compartilhado. Os participantes também pareciam ter mais compreensão dos mecanismos de empatia e uma melhor posição para promover uma liderança coletiva (MUSEUX *et al.*, 2016); Em um estudo com equipes multidisciplinares o uso da CNV apontou uma maior valorização do ambiente de trabalho, coletividade e relações pessoais e consequentemente mostrou indícios na melhora do atendimento de serviços relacionados a políticas públicas (ALMEIDA; ROBALLO; OLIVEIRA, 2020); Em uma análise de cenários de conflito baseada na CNV feita com profissionais que trabalham na área de Engenharia de Requisitos, apesar da dificuldade dos participantes em definir sentimentos e necessidades, a pesquisa mostrou que estes chegaram a refletir sobre esses cenários de conflito de uma forma que, se tivessem utilizado a CNV antes, poderiam ter evitado demissões ou situações violentas (BARBOSA; LENCASTRE, 2019); A utilização de técnicas da CNV juntamente com processo circular para gerenciar conflitos e promover o trabalho em equipe em uma unidade de saúde, gerou uma maior integração e responsabilização por parte da equipe de saúde (ANTONIASSI; PESSOTTO; BERGAMIN, 2019); Já em um estudo sobre a capacidade de adaptação dentro de uma empresa os resultados mostraram que o uso da CNV tem efeitos positivos de compreensão, escuta e progresso em questões relacionadas ao trabalho por meio de uma maior consciência

sobre as necessidades e sentimentos dos próprios participantes e de seus colegas. A pesquisa mostra que a CNV apoia a capacidade adaptativa, a confiança, diversidade e aprendizagem, e indiretamente apoia o entendimento comum e a auto-organização (BONNELL; LI; VAN LINGEN, 2017).

As pesquisas apresentadas acima apontam alguns dos benefícios alcançados ao utilizar a CNV em organizações. Podemos perceber, dentre os resultados, que a CNV pode ajudar na melhoria nas relações interpessoais, promover uma cultura colaborativa e apoiar a capacidade de adaptação de uma organização. Isso mostra indícios de que a CNV pode contribuir para uma melhoria na comunicação dentro do ambiente de trabalho e uma possível forma de promover abertura para o alinhamento de expectativas. Entretanto, apesar desta forma não-violenta de linguagem ser praticada e difundida ao redor do mundo, as pesquisas acadêmicas sobre os resultados da aplicabilidade da CNV geralmente se limitam às áreas de saúde, conciliação, direito e políticas públicas. Aprender a se comunicar de forma não-violenta requer anos de dedicação e práticas constantes, pois ficamos expostos diariamente ao longo da vida à uma formação cultural que bloqueia nosso acesso à consciência, com isso temos uma dificuldade em solicitar ações que contribuam para o nosso bem-estar (ROSENBERG, 2006).

Levando em consideração os efeitos positivos gerados ao se aplicar a CNV no ambiente organizacional e compreendendo que as expectativas não comunicadas criam uma distância entre o que é idealizado e o que é real e, portanto, é preenchida pelas nossas suposições, esta pesquisa vem propor uma abordagem do uso da CNV através de uma Jornada de Design para contribuir com o alinhamento de expectativas no ambiente organizacional. O processo do experimento e os achados iniciais serão explicados nos tópicos a seguir.

## **5 INVESTIGAÇÃO DO USO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA PARA O ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS ATRAVÉS DO MÉTODO DE ROLE PLAYING**

Durante a leitura dos capítulos anteriores seguimos uma linha de pensamento que partiu da apresentação da necessidade de mudança nos ambientes de trabalho causadas, entre outros fatores, pela mudança das gerações e a chegada da Era Digital. Com essa necessidade, o surge o Employee Experience, uma prática que leva em consideração a experiência do trabalhador de maneira holística pensando em projetar boas experiências nas esferas do ambiente físico, social/cultural e do trabalho em si (tarefas, ferramentas, gestão etc.). Entretanto, pesquisando mais a fundo os fatores que afetam a experiência de trabalho nas empresas, vimos que a comunicação e o alinhamento de expectativas desempenham um papel fundamental para esta experiência. Sua importância é tanta que poderíamos dizer que a experiência de trabalho está no centro, o ambiente físico, social e de trabalho estão ao seu redor e a comunicação e o alinhamento de expectativas é algo que circula todas essas áreas. Apontamos a necessidade de alinhar as expectativas no ambiente de trabalho, pois não adiantaria ter as melhores ferramentas, planos de benefício, investimento em eventos e treinamentos, se estas ações não estão de acordo com que os profissionais de fato esperam. Para isso, é preciso comunicar e saber comunicar. Como visto no capítulo anterior, a Comunicação Não-Violenta entra nesse contexto para trazer um aparato de diretrizes que nos fazem refletir sobre nós mesmos, nossas ações e formas de nos relacionar, mostrando a importância de se comunicar com respeito, honestidade, empatia, sem violência e julgamentos.

Neste capítulo colocaremos em prática os conhecimentos adquiridos até então e explicaremos como ocorreu cada etapa da metodologia para atingir os objetivos desta pesquisa que estão descritos abaixo:

### **Objetivo geral:**

Gerar diretrizes para uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta em contribuir para o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional.

### **Objetivos específicos:**

1. Levantar os principais fatores que afetam a experiência no ambiente de trabalho;
2. Aprender sobre o papel do alinhamento de expectativas no ambiente organizacional;

3. Levantar os limites e oportunidades do uso da Comunicação Não-Violenta (CNV) no ambiente organizacional.
4. Desenvolver instrumentos e métodos que possibilitem a realização da pesquisa de forma remota tendo em vista as recomendações de isolamento social causadas pelo Covid-19.

Para levantar os principais fatores que afetam a experiência no ambiente de trabalho, foi feito primeiramente uma entrevista semiestruturada com 2 participantes, com experiência no mercado, sobre o tema “fatores que afetam a experiência de trabalho”. A conversa durou cerca de 40 minutos e foi solicitado que a cada rodada os participantes falassem um fator e discutissem sobre o assunto. Os dados da entrevista foram compilados junto com uma revisão bibliográfica de artigos relacionados ao tema nos últimos 3 anos (2018 a 2020) e uma busca de informações em 3 relatórios de clima organizacional – lançados por grandes empresas e centros de pesquisa – em um mapa mental com as principais áreas de fatores levantados pela pesquisa. As palavras de busca utilizadas para a pesquisa bibliográfica foram “fatores que influenciam a experiência do funcionário” e “aspectos que influenciam a experiência do funcionário”<sup>6</sup>. Selecionamos 15 artigos para análise e coletamos todos os dados da entrevista, artigos e pesquisas de mercado que foram organizados em uma tabela. Para facilitar o processo de criação do mapa, esta tabela foi impressa e recortada para a montagem física do mapa mental. As palavras recortadas foram agrupadas a partir da aproximação de temas, como visto no item 2.2 do cap. 2. Por exemplo, aspectos de salário e benefícios ficaram em um ramo do mapa, aspectos de gestão e relacionamento interpessoal em outro. Como resultado obtivemos 9 ramificações principais dentre os quais são:

- Aspectos pessoais: personalidade, necessidades, currículo e experiência profissional.
- Aspectos do trabalho: desenho do trabalho, tarefas, qualidade de vida, rotina e outros.
- Aspectos da organização: valores, cultura, imagem e administração.
- Aspectos das relações interpessoais: comunicação, relacionamento com colegas e contato social e outros.
- Aspectos do ambiente físico: layout do espaço, ferramentas e moradia.
- Aspectos dos recursos humanos: RH funcional e recrutamento.
- Aspectos de Desenvolvimento: treinamentos, plano de carreira e promoções.

---

<sup>6</sup> Também utilizei sinônimos como colaborador ou trabalhador; também pesquisei como “fatores que influenciam a experiência de trabalho” tanto na língua portuguesa como inglesa.

- Liderança e gestão.
- Salário e benefícios.

Dentre os itens citados acima, damos destaque aos aspectos de desenvolvimento, salário e benefícios, relações interpessoais e liderança e gestão. Estes foram os itens mais citados durante a pesquisa. A visualização completa do Mapa Mental está exposta no Apêndice A. Para aprender sobre o papel do alinhamento de expectativas no ambiente organizacional e levantar os limites e oportunidades do uso da Comunicação Não-Violenta (CNV) no ambiente organizacional foi feito um levantamento de artigos sobre a relação do alinhamento de expectativas com o ambiente organizacional e um estudo sobre os principais componentes e instruções da CNV através do livro Comunicação Não-Violenta Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais escrito por Marshall B. Rosenberg e uma pesquisa em artigos científicos de 2015 a 2020 sobre os resultados da prática da CNV no ambiente organizacional. Estes resultados foram apresentados no tópico 4.2 do Capítulo 4 desta dissertação.

Vale ressaltar que o experimento da pesquisa foi realizado de maneira conjunta e colaborativa com Filipe Honorato, Mestrando em Design com ênfase em Artefatos Digitais na UFPE - Universidade Federal de Pernambuco e orientando do Prof. Dr. Ney Dantas. Esta escolha se deu em conjunto com o orientador, com consentimento de ambos os pesquisadores e ocorreu pela complementariedade dos temas de pesquisa. Apesar de compartilharmos do mesmo experimento, os objetos, objetivos, instrumentos, categorias de análise e resultados são distintos, trazendo mais riqueza de detalhes para a pesquisa de cada um dos autores.

### **5.1 Adaptando a pesquisa para o ambiente online**

Faz-se necessário aqui a introdução de um tópico dedicado apenas para a adaptação da pesquisa ao ambiente. Introduzimos como um dos objetivos específicos o desenvolvimento de instrumentos e métodos que possibilitassem a realização da pesquisa de forma remota, tendo em vista as recomendações de isolamento social causadas pelo Covid-19 e reconhecendo a importância do registro desta adaptação para o meio científico e para pesquisadores que desejem realizar suas pesquisas de forma remota. Por se tratar de uma condição sem precedentes, não tínhamos um manual ou boas práticas consolidadas sobre a realização de uma pesquisa acadêmica nesse contexto de pandemia.

Para investigar os limites e oportunidades de uma Jornada de Design em contribuir com o alinhamento de expectativas no ambiente organizacional, nosso primeiro desenho experimental foi pensado para ocorrer presencialmente, realizando um estudo de caso aplicando a Jornada de Design baseada na CNV em uma situação real de necessidade de alinhamento de expectativas no ambiente de trabalho. Uma vez que não poderíamos nos expor a aglomerações ou reunir pessoas em uma sala para aplicar o experimento, pensamos em maneiras de reproduzir da melhor forma possível este primeiro desenho experimental no ambiente online.

Com este objetivo em vista, pesquisamos alguns métodos de Design e optamos por um experimento utilizando o método de Role Playing. O Role Playing consiste em uma prática em que indivíduos assumem deliberadamente um papel em um cenário construído (com ou sem adereços), semelhante a prática do teatro de improvisação (SIMSARIAN, 2013). Durante as etapas de Design esta técnica pode ser utilizada para verificar cenários, protótipos, serviços, produtos e gerar alternativas. Escolhemos o Role Playing tanto para facilitar o recrutamento - pois poderíamos ter uma amostra diversificada - quanto para preservar os participantes de discutir assuntos difíceis pertinentes ao seu ambiente de trabalho de forma remota. Pensamos que realizar um estudo de caso em uma situação real de alinhamento de expectativas com uma conversa remota, principalmente no contexto de transformação e adaptação que as empresas estavam vivendo por conta da Pandemia, não seria tão saudável para os interlocutores.

Desta forma, criamos um contexto de conversa e personagens fictícios baseados em depoimentos de histórias reais no ambiente de trabalho recolhidos durante o Focus Group online realizado para a pesquisa (mais detalhes sobre o Focus Group serão explicados nos tópicos seguintes). O cenário elaborado para o experimento de Role Playing foi uma encenação de uma conversa difícil no ambiente organizacional entre 1 gestor e 1 integrante de seu time. Os participantes recrutados foram divididos em três grupos: o de Grupo Instrução Oral no qual os participantes receberam através da fala dos pesquisadores algumas instruções baseadas na CNV antes da conversa; o Grupo de Artefato no qual os participantes receberam um artefato baseado nas etapas da CNV adaptado para o ambiente online e o Grupo de Controle no qual os participantes conversaram livremente sem nenhum tipo de intervenção.

Para realizar o recrutamento e os encontros remotos nos dispomos de ferramentas online já existentes como o Whatsapp que foi utilizado para convidar os participantes e para comunicar sobre as atualizações do experimento; as plataformas de chamada online Jitsi e Google Meet e para o agendamento das sessões do experimento utilizamos a ferramenta online Doodle. Foi uma questão de pesquisar e testar quais ferramentas disponíveis e gratuitas funcionavam melhor

para a aplicação que queríamos. Utilizamos também os recursos já existentes nos celulares e computadores como os gravadores de voz e gravadores de tela.

Vale ressaltar aqui que um fator muito importante para se considerar ao realizar o experimento online é a velocidade e a qualidade da internet tanto dos participantes quanto dos pesquisadores. Em uma interação online ela pode ser determinante para o resultado do experimento. É importante ter disponível na hora do experimento tanto uma boa internet à cabo ou Wifi quanto uma boa rede de dados do celular. Caso um dos dois falhe o outro pode substituir. Se a conexão de um dos participantes não estiver estável, pode-se pedir para que ele troque a fonte da internet para Wifi, Cabo ou 3G/4G.

Dependendo do formato do experimento desejado pode ser recomendável pedir para que os participantes utilizem o computador em vez do celular para realizar a chamada online. No caso do Focus Group deste experimento, como estávamos realizando uma conversa aberta, o uso do celular ou computador não influenciava no resultado. Entretanto, na hora da encenação do experimento de Role Playing foi recomendado o uso do computador pois utilizamos mais de uma aplicação por vez. O WhatsApp e a plataforma de chamadas teriam que estar abertos simultaneamente e dependendo do modelo do celular e familiaridade do participante com as ferramentas online a interação ficaria comprometida.

Alguns dos fatores citados não são fáceis de controlar em um experimento remoto. A internet dos participantes, o modelo de celular/computador utilizado e a familiaridade do participante com ferramentas online influenciam nos resultados, porém o pesquisador, dependendo do orçamento disponível para a pesquisa, pouco pode interferir. O cenário ideal seria fornecer os equipamentos necessários para cada participante, mas é possível contornar esta situação levando em consideração as variáveis citadas acima na hora de planejar e desenhar o experimento. Mais detalhes sobre o desenho experimental, as etapas realizadas e as considerações sobre a realização do experimento de forma remota estão descritas nos tópicos seguintes.

## **5.2 Desenho do experimento do Role Playing**

A princípio este experimento foi desenhado para ocorrer presencialmente através de um estudo de caso em uma empresa do Setor de Tecnologia. Porém, esta pesquisa estava em desenvolvimento no mesmo momento da Pandemia causada pelo Covid-19 no início de 2020 e precisou ser adaptada para o ambiente online devido as instruções de isolamento social pelo Governo e pela OMS. Como estamos lidando com uma questão sensível de comunicação - uma

conversa difícil no ambiente organizacional – utilizar o Role Playing ao invés de uma situação real contribui para garantir a integridade e a segurança dos participantes do experimento, uma vez que este acontecerá em um ambiente online e não em um espaço controlado como planejado primeiramente antes da disseminação da Pandemia, optou-se então por utilizar um contexto, personagens e uma empresa fictícia para a encenação. Tendo esclarecido o contexto em que a pesquisa foi realizada, daremos início à descrição do desenho experimental. Como dito anteriormente, o experimento foi programado para acontecer no ambiente online através do método de Role Playing, semelhante ao teatro de improvisação, se tratando de uma encenação de uma conversa difícil entre 1 gestor e 1 integrante do seu time, pertencentes um a contexto e empresa fictícios. Para conseguirmos entender como diferentes tipos de intervenção podem afetar a experiência de uma conversa difícil e a possibilidade do alinhamento de expectativas, separamos o experimento de Role Playing em 3 grupos:

- Grupo 1 - Controle: este grupo não recebeu nenhum tipo de instrução sobre como a conversa deveria ocorrer ou sobre como os personagens deveriam se portar. Foi entregue apenas as fichas de personagem e o contexto da conversa para os participantes e a partir deste ponto eles estavam "sozinhos" na sala para atuar como queriam.
- Grupo 2 - Intervenção por Instrução Oral: esta intervenção consiste na leitura de algumas regras de conversação baseadas nos princípios da CNV - Comunicação Não Violenta. Estas regras foram apresentadas pelos pesquisadores para os participantes, antes do início da encenação.
- Grupo 3 - Intervenção por Artefato: este grupo recebeu um artefato adaptado para o ambiente online. Este artefato continha uma jornada de instruções para uma conversa difícil que levavam a um acordo e alinhamento de expectativas. As instruções deste artefato também foram baseadas nos princípios da CNV.

A partir da divisão destes três grupos, começamos a elaborar as fichas de personagens e as intervenções com mais detalhes. Passaremos pelos próximos tópicos explicando como as fichas de personagem, o contexto da conversa e o roteiro do experimento foram criados.

### ***5.2.1 Criação das fichas de personagem***

Como o experimento de Role Playing se trata de uma encenação improvisada, foi necessário para esta pesquisa criar Fichas de Personagem e Fichas de Contexto. Nas fichas de personagem utilizamos as diretrizes apontadas por Lebowitz (1984) e Lauther (1998). Estas diretrizes ajudaram a incluir as informações necessárias para elaboração dos personagens de

forma que houvesse atributos de personalidade suficientes para que os participantes conseguissem compreender seus personagens e atuar de acordo. Compilamos as informações em uma ficha que contém o nome, a idade, tipo de relacionamento, a empresa que trabalha, o cargo, tempo de emprego, resumo da personalidade, objetivos de vida, coisas que o personagem gosta e desgosta, medos, forças e fraquezas. Vale ressaltar que a criação do texto das fichas dos personagens foi livre e a partir da interpretação dos pesquisadores sobre experiências profissionais e sobre os dados apresentados pelos participantes do Focus Group – realizado para esta pesquisa e descrito no item 5.1.3 deste capítulo – em relação as situações de conversas difíceis no ambiente organizacional. As fichas de personagem criadas para o experimento se encontram nas imagens abaixo:

Figura 6 – Ficha de Personagem A (Gestor)

FICHA DE PERSONAGEM - A		
<b>NOME</b> Cristina	<b>EMPRESA</b> DM Produtos Digitais	
<b>IDADE</b> 32 anos	<b>CARGO</b> Gestora do time de pesquisa	
<b>RELAÇÃO</b> Namora e mora só	<b>TEMPO DE EMPRESA</b> 4 anos	
<b>PERSONALIDADE</b> Muito exigente consigo, dedica a maior parte de seu tempo ao trabalho, cumprindo as demandas profissionais com rigor e dedicação total. Por outro lado, quando se trata de relacionamentos interpessoais, costuma ser desatenta e deixa escapar detalhes importantes.		
<b>OBJETIVOS</b> Faz diversos investimentos e cuida muito bem do seu dinheiro, pois quer se aposentar aos 50 anos e visitar todos os países do mundo. Também almeja subir de cargo e se tornar sócia da empresa onde trabalha.	<b>O QUE GOSTA</b> No tempo livre gosta de cozinhar sobremesas, jogar jogos de tabuleiro com seus amigos e se interessa por quebra-cabeças de lugares turísticos. Seu hobby favorito é trabalhar com cerâmica.	<b>O QUE NÃO GOSTA</b> - Feriados - Trabalhar sozinho - Gatos - Churrasco - Sertanejo Universitário
<b>MEDOS</b> Medo de não atingir suas próprias expectativas pessoais e de não conseguir realizar seu sonho de viajar pelo mundo. Também tem medo de insetos e espíritos.	<b>FORÇAS</b> É bastante ágil, metódica e confiável. Tenta tratar seus amigos e colegas sempre com responsabilidade e honestidade. Por isso, se tornou a "confidente da turma".	<b>FRAQUEZAS</b> Dificuldade de tomar decisões sozinho e de delegar tarefas. Não gosta de ser a "única responsável pelas coisas" e quando se sente constrangida, tende a procurar por culpados para seus próprios erros.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Esta primeira ficha pertence ao personagem que representa o gestor (Ficha azul - A - Cristina). Cristina tem 32 anos e trabalha na DM Produtos Digitais (empresa fictícia) há 4 anos. Ela é um personagem exigente consigo e com o trabalho, é ágil e não gosta de ser a única responsável pelas demandas, apesar de ter uma dificuldade em delegar tarefas. Gosta de quebra-cabeças e tem o sonho de se aposentar aos 50 anos para visitar todos os países do mundo. Em suas relações procura tratar a todos com honestidade. Já a segunda ficha representa o integrante do time do gestor (Ficha verde - B - Miguel):

Figura 7 – Ficha de Personagem B (Integrante do time)

FICHA DE PERSONAGEM - B	
<b>NOME</b> Miguel	<b>EMPRESA</b> DM Produtos Digitais
<b>IDADE</b> 24 anos	<b>CARGO</b> Júnior do time de pesquisa
<b>RELAÇÃO</b> Solteiro e divide apartamento	<b>TEMPO DE EMPRESA</b> 1 ano e meio
<b>PERSONALIDADE</b> Esperto, mente aberta e calmo. Trata as coisas do dia-a-dia com leveza. Por outro lado, quando se sente pressionado fica ansioso e parece que "perdeu o controle". Extrovertido e bom de conversa, gosta de ser o centro das atenções.	
<b>OBJETIVOS</b> Quer ser professor universitário e ter um canal no Youtube sobre dicas de viagem. Graduado em Comunicação Social, pretende fazer Mestrado e Doutorado em sua área de atuação.	<b>O QUE GOSTA</b> Gosta de fazer uma coisa de cada vez e se sente motivado ao finalizar cada item de sua lista de tarefas no trabalho. Adora cafés artesanais e possui uma mini-horta em seu apartamento.
<b>MEDOS</b> Tem medo de ficar ocupado demais com o trabalho e não conseguir tempo para estudar para o Mestrado. Também tem medo de sua horta morrer e de ser assaltado na rua.	<b>FORÇAS</b> Dedica muita energia para as coisas que conquistam o seu interesse e realmente "veste a camisa" de seus projetos pessoais. Não tem medo de falar como se sente e aprende tudo muito rápido.
	<b>FRAQUEZAS</b> Preguiça de iniciar tarefas e procrastina quando tem muitas demandas. As vezes acha que "sabe tudo" e tem pouca paciência para ouvir, especialmente quando se trata de pessoas mais velhas.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Miguel tem 24 anos e trabalha na DM Produtos Digitais (empresa fictícia) há 1 ano e meio e faz parte do time de Cristina. Seu objetivo profissional é ser professor universitário por isso, no seu tempo livre, estuda para o Mestrado. É bastante dedicado para as coisas que conquistam seu interesse e não tem medo de falar como se sente. Entretanto, tem preguiça de iniciar tarefas, procrastina quando as demandas estão altas e tem pouca paciência para ouvir pessoas mais velhas.

Como podemos perceber são personagens com interesses, idades, objetivos e distintos. Tentamos gerar personagens que se aproximassem de como seria uma pessoa real, com qualidades e defeitos. Consideramos, primeiramente, em fazer diferentes fichas de personagem com variação de gênero masculino e feminino para o papel do gestor e para o papel do integrante do time. Levamos isso em consideração com o objetivo de tornar mais fácil a atuação e incorporação dos personagens pelos participantes, uma vez que estes não são atores profissionais. Entretanto, as combinações possíveis de duplas de conversa se tornaram bastante complexas e decidimos não identificar o gênero dos personagens. Acrescentamos aqui que não tomamos esta decisão por desconsiderar a importância das variações de gênero, muito pelo contrário, preferimos deixar omitido para que seja preenchido de acordo com a individualidade de cada participante. Optou-se então por haver apenas 2 personagens, sem indicação de gênero.

Após a criação das fichas de personagem, partimos para a elaboração do contexto da conversa e da visão de cada papel.

### ***5.2.2 Criação do contexto da conversa***

Assim como a ficha de personagem, o contexto foi elaborado a partir do depoimento dos participantes do Focus Group – sobre as situações de conversa difícil que presenciaram no ambiente organizacional – e a partir da interpretação livre dos pesquisadores. Buscamos elaborar uma situação de conflito que facilmente pode emergir no dia-a-dia de trabalho quando se está lidando com gestão de times e projetos. O contexto da conversa fictícia diz respeito a uma situação em que era preciso fazer uma entrevista com os 30 clientes mais importantes da DM Produtos Digitais (empresa fictícia) e o time o Cristina (Personagem A, Gestora, Card Azul) ficou responsável por executar estas entrevistas e apresentar os resultados para a diretoria. Miguel (Personagem B, Integrante do Time, Card Verde), membro do time de Cristina, ficou responsável por entrevistar 5 clientes, porém teve dificuldades e acabou guardando as suas dúvidas para si. Como resultado ele entregou um trabalho incompleto, acarretando uma carga extra de trabalho de última hora para Cristina. Insatisfeita, pois não conseguiu mostrar para a diretoria o melhor resultado, Cristina marcou com uma conversa com Miguel para entender o que tinha acontecido. Diante desse contexto do ocorrido, cada personagem tinha seu próprio ponto de vista sobre o que aconteceu em relação ao problema e a sua expectativa sobre a conversa que iria acontecer. O Card Azul abaixo é a visão e contexto da Ficha de Personagem A - Cristina (gestor):

Figura 8 - Ficha de Contexto A (Gestor)

<p><b>CONTEXTO DA CONVERSA</b></p> <p>A equipe de pesquisa ficou responsável por entrevistar 30 clientes importantes da empresa à respeito de um novo produto que estava em fase de desenvolvimento. O time montou conjuntamente o protocolo da entrevista e cada integrante da equipe ficou responsável por entrevistar 5 clientes. A gestora, Cristina, fez questão de acompanhar o processo de maneira individual, perguntando diariamente como estava o progresso de cada um. Miguel garantiu, repetidas vezes, que estava tudo dentro do planejado e que teria o material pronto no dia da entrega. No grande dia da reunião de equipe, para a surpresa de todos, o material entregue por Miguel estava incompleto e não seguiu o protocolo acordado previamente. Sem muito tempo para grandes correções, a gestora, Cristina, decidiu levar o material para a sua própria casa e consertar, como podia, o trabalho que deveria ter sido de Miguel. Criticada na reunião com os diretores por causa do material incompleto, a gestora decidiu, a contragosto, tomar a responsabilidade para si. Assim que saiu da reunião e visivelmente irritada, Cristina marcou uma conversa com Miguel, um a um, no dia seguinte.</p>	
<p><b>VISÃO DO PERSONAGEM</b></p> <p>Confiei na palavra de Miguel, pois ele sempre foi esperto e aprendeu tudo muito rápido, mas, pensando bem, não é a primeira vez que ele não entrega o que lhe foi pedido. As vezes eu acho que ele pensa que sabe tudo! Passei vergonha na frente dos diretores e odeio ser vista como a irresponsável, especialmente quando não é culpa minha. Trabalhar sozinha também é um saco, mas quando o time não colabora fica muito complicado... Bom, agora já está feito. O que quero saber é se Miguel realmente entende a importância de se fazer um bom trabalho e, se ele não tiver uma boa justificativa...Enfim, saberei quando conversarmos.</p>	<p><b>EXPECTATIVA</b></p> <p>Fazer com que Miguel peça desculpas e prove que ainda quer continuar trabalhando na empresa.</p>
<p><b>VAMOS INICIAR A CONVERSA?</b></p>	

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020).

Na visão de Cristina ela confiou em Miguel, mas ficou decepcionada com seu comportamento. Teve a impressão que Miguel acha que sabe tudo e ficou envergonhada com a situação diante a diretoria, marcou a conversa porque quer saber de Miguel o que aconteceu e quer que ele peça desculpas. Já o Card Verde é a visão e contexto da Ficha de Personagem B - Miguel (integrante do time):

Figura 9 – Ficha de Contexto B (Integrante do time)

**CONTEXTO DA CONVERSA**

A equipe de pesquisa ficou responsável por entrevistar 30 clientes importantes da empresa à respeito de um novo produto que estava em fase de desenvolvimento. O time montou conjuntamente o protocolo da entrevista e cada integrante da equipe ficou responsável por entrevistar 5 clientes. A gestora, Cristina, fez questão de acompanhar o processo de maneira individual, perguntando diariamente como estava o progresso de cada um. Miguel garantiu, repetidas vezes, que estava tudo dentro do planejado e que teria o material pronto no dia da entrega. No grande dia da reunião de equipe, para a surpresa de todos, o material entregue por Miguel estava incompleto e não seguiu o protocolo acordado previamente. Sem muito tempo para grandes correções, a gestora, Cristina, decidiu levar o material para a sua própria casa e consertar, como podia, o trabalho que deveria ter sido de Miguel. Criticada na reunião com os diretores por causa do material incompleto, a gestora decidiu, a contragosto, tomar a responsabilidade para si. Assim que saiu da reunião e visivelmente irritada, Cristina marcou uma conversa com Miguel, um a um, no dia seguinte.

**VISÃO DO PERSONAGEM**

A verdade é que me sinto desmotivado com o trabalho. As conversas são longas demais, improdutivas demais e percebo que, quando finalmente chego em casa, estou exausto para qualquer coisa. Todo mundo tem que pagar os boletos e o salário é ok, mas quando entrei na empresa eu queria me sentir desafiado. Cristina também não ajuda, sempre que tento mostrar alguma etapa do projeto em andamento, ela responde com um simples "gostei" ou "parabéns". Isso não me ajuda! Parece até que eu estou incomodando... É pedir muito receber um feedback construtivo? Para ser sincero, não entendi o protocolo de pesquisa e fiquei com vergonha de perguntar. Odeio entrevistar clientes e queria mesmo era estar cursando o Mestrado...

**EXPECTATIVA**

Levar uma bronca da gestora ou, na pior, até ser demitido. Mas, ficaria satisfeito se, para começar, não fosse mais tratado como estagiário, recebesse críticas construtivas pelo trabalho e pudesse focar mais tempo no que mais gosta de fazer na empresa: planejamento (bem longe das chamadas de telefone). Sinceramente, preciso do trabalho para me manter na cidade e até gosto do ambiente. Não quero sair...

**VAMOS INICIAR A CONVERSA?**

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020).

O personagem Miguel se sente desmotivado com o trabalho, acha que as reuniões são improdutivas e sente angústia ao chegar em casa pois já está cansado demais para estudar para o Mestrado. Adoraria receber um feedback construtivo de Cristina e não apenas um "gostei" ou "parabéns". Admite que ficou com dúvida sobre o projeto e não quis perguntar, mas também entrevistar clientes não é a sua tarefa favorita. Ele espera levar uma bronca de Cristina ou até mesmo ser demitido. Mas o que quer mesmo é continuar no trabalho pois precisa do dinheiro para se manter e ao mesmo tempo quer ser mais desafiado e deixar de ser tratado como um estagiário.

Tanto o personagem de Cristina quanto o personagem de Miguel tiveram visões e expectativas diferentes sobre o mesmo acontecimento. Ter criado as fichas de personagem foi um processo interessante para aprofundarmos nas questões que envolvem os conflitos no ambiente de trabalho e os tipos de personalidade que encontramos no dia-a-dia das empresas. Procuramos criar um contexto de conversa em que os personagens pudessem ter suas próprias visões do ocorrido, sem julgamentos de quem estaria certo ou errado. Simulamos como seria uma perspectiva real para o contexto de um erro em um projeto e a partir da leitura e interpretação dos cards de personagem e de contexto, os participantes encenaram como foi essa conversa entre Cristina e Miguel. Com as fichas de personagem e contexto prontas partimos o

desenvolvimento das intervenções propostas (artefato e instruções orais) para a conversa realizada no experimento.

### ***5.2.3 Criação do Artefato e das instruções orais***

Daremos início a este tópico explicando primeiramente sobre o artefato e em seguida sobre as instruções orais. O artefato desenvolvido para o experimento, aplicado no Grupo do Artefato, tem como objetivo auxiliar a identificação de necessidades e a comunicação de expectativas com base na CNV (Comunicação Não-Violenta). Utilizamos os quatro componentes da CNV divididos em quatro etapas que são referentes as fases da jornada do artefato. A Etapa 1 – Mundo do Eu, diz respeito ao início de uma conversa, quando ainda estamos no nosso próprio mundo assimilando e refletindo sobre os nossos sentimentos, necessidades e visão; a Etapa 2 – Mundo do Outro diz respeito a ter um pouco mais de curiosidade e se aprofundar nas questões do Outro, conversar e saber um pouco mais sobre quais os sentimentos, necessidades e visão de mundo do seu parceiro de conversa; na Etapa 3 – Terra dos Acordos os participantes são convidados a chegar em um acordo sobre o que desejam, para isso entenderão quais são os pontos que que ambos concordam, quais são os pontos que discordam respeitosamente e quais são as ações que cada um pode fazer para melhorar a situação de conflito e o relacionamento; na última parte do artefato que é a Etapa 4 – Terra da Ação os participantes revisam o acordo que foi feito e deixam agendado uma nova data de reunião para checar o andamento do progresso e, se necessário, realizar um novo acordo. A imagem abaixo mostra as capas que dão início a cada etapa da jornada:

Figura 10 – Visualização Parcial da versão 1 do Artefato



Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020)

Iniciamos as etapas da jornada com um pequeno texto de introdução e em seguida propomos alguns exercícios em formato de perguntas e reflexões para auxiliar os participantes durante o processo. Cada etapa teve seus próprios exercícios e os participantes só poderiam passar para a etapa seguinte se finalizassem os exercícios da etapa anterior. Alguns destes exercícios estão apresentados na figura abaixo:

Figura 11 – Visualização Parcial das atividades da versão 1 do Artefato

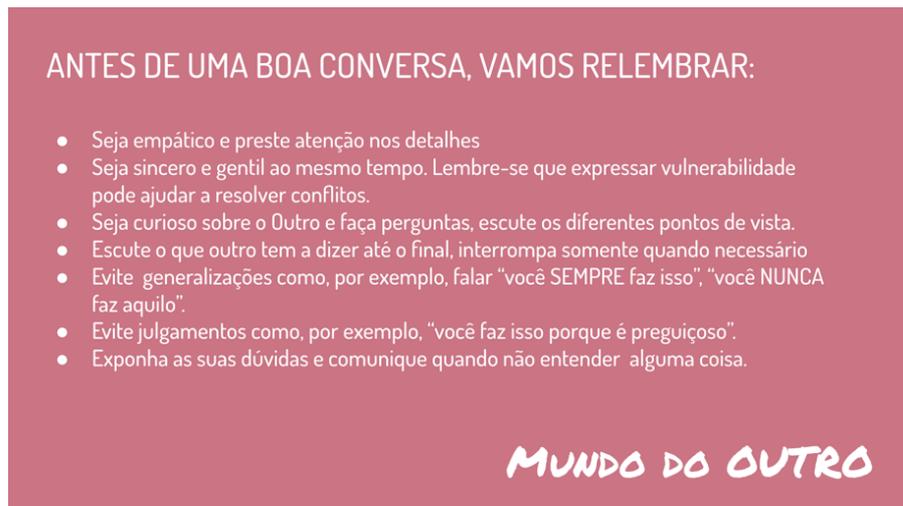


Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020)

A imagem assinalada com o número 2, é referente a etapa Mundo do Outro. Esta etapa onde a conversa entre os participantes de fato acontece e por isso tem um tempo delimitado. Antes da conversa os participantes recebem uma lista de lembretes e dicas baseados na CNV. Para os demais exercícios a ideia é que os participantes fossem capazes de colocar suas próprias respostas. Se o experimento acontecesse presencialmente, estes cards estariam impressos e os participantes poderiam responder diretamente neles. Mas, como o experimento foi adaptado para o ambiente online, este preenchimento teve de ser instruindo para que acontecesse no meio digital em um arquivo compartilhado. Para que isso fosse possível, em vez de usar um arquivo de PDF, montamos o artefato utilizando a plataforma Google Presentation, nela conseguimos compartilhar a apresentação com os participantes e facilitar o preenchimento simultâneo, pois a dupla poderia ter acesso ao mesmo arquivo.

Já as instruções orais compartilhadas com o Grupo de Instrução Oral – grupo que recebeu apenas uma instrução oral antes da conversa – foram retiradas e adaptadas de um dos cards presentes no artefato:

Figura 12 – Quadro de instruções do Mundo do Outro



Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020).

Este card pertencente ao Mundo do Outro, foi utilizado antes da conversa para lembrar os participantes de algumas boas práticas de conversação baseadas na CNV. Nele falamos sobre empatia, sinceridade, curiosidade, vulnerabilidade e sobre evitar julgamentos. Para o Grupo de Instrução Oral, reduzimos algumas das boas práticas e fechamos no seguinte formato:

- Seja empático e preste atenção nos detalhes;
- Seja sincero e gentil ao mesmo tempo. Lembre-se que expressar vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos;
- Seja curioso sobre o Outro e faça perguntas, escute os diferentes pontos de vista;
- Escute o que outro tem a dizer até o final, interrompa somente quando necessário;
- Evite generalizar como, por exemplo, falar “você SEMPRE faz isso”, “você NUNCA faz aquilo”;
- Evite julgamentos como, por exemplo, “você faz isso porque é preguiçoso”.

Este texto foi narrado para os participantes do experimento antes do início da conversa e sem auxílio visual. Seguindo o fluxo, falaríamos agora sobre o planejamento das sessões, entretanto, achamos importante expor primeiro o Focus Group e os Instrumentos de Análise para uma melhor compreensão sobre o roteiro elaborado para cada sessão de conversa.

### 5.3 Focus group e instrumentos de análise

O tópico de instrumentos de análise foi descrito no início da metodologia para facilitar o entendimento do desenho experimental como um todo. Pois, seguindo a ordem cronológica

dos fatos, fizemos o Focus Group antes da realização do Experimento Piloto e do Experimento Final desta pesquisa. Focus Group, é um método qualitativo que consiste em uma coleta de dados através de uma entrevista e discussão em grupo sobre um determinado assunto (Morgan, 1996). Este método foi utilizado para atender dois objetivos: o primeiro foi o de gerar atributos balizadores para o formulário de Autoconceito (um dos instrumentos de análise) e o segundo para investigar mais a fundo como são as experiências de conversas difíceis no ambiente organizacional.

Antes de iniciarmos as considerações sobre o Focus Group é importante explicar o que é o Autoconceito. Autoconceito é uma metodologia explorada principalmente na área de comportamento do consumidor para avaliar produtos e serviços. Esta metodologia consiste na criação de um formulário com balizadores de percepções e sentimentos relacionados a um tema específico e é aplicado em duas etapas. Na primeira etapa, o sujeito é convidado a imaginar como seria sua experiência ideal em relação a um produto ou serviço, depois de imaginar essa experiência ideal, ele responde um formulário com atributos balizadores organizados em uma escala semântica de 7 pontos. Após responder o primeiro formulário, este mesmo sujeito é convidado a passar por uma experiência de uso do produto/serviço. Logo após a experiência, ele responde o segundo formulário (segunda etapa), com os mesmos balizadores, mas desta vez, sobre como foi a sua experiência real (NEVES, 2017). Os valores gerados por cada formulário são calculados de acordo com a fórmula da distância euclidiana. De acordo com Neves (2017) quando menor for a diferença entre a Experiência Ideal e a Experiência Real, mais chances um produto/serviço tem de ser classificado positivamente.

É necessário ter atributos balizadores no Formulário de Autoconceito e estes atributos são gerados através de um Focus Group. Cada produto/serviço tem a sua particularidade e geram percepções e sentimentos específicos nas pessoas, por isso é necessário um Focus Group para cada situação de avaliação. Nesta esta pesquisa, realizamos um Focus Group com o tema “conversas difíceis no ambiente organizacional”. Nosso intuito em utilizar o Formulário de Autoconceito como instrumento de análise é mapear as percepções e os sentimentos envolvidos em uma conversação difícil considerada ideal e verificar um possível alinhamento de expectativas através da comparação entre a Experiência Ideal e a Experiência Real de conversa difícil. Temos a hipótese de que se o alinhamento de expectativas é a aproximação entre o que esperamos e o que de fato vivenciamos, o Autoconceito pode ser uma forma de mapear esse alinhamento através do seu resultado numérico, entretanto é uma questão que necessita de aprofundamento e verificação.

Desta forma, para a realização do Focus Group reunimos 8 pessoas, com experiência de gestão e sem experiência de gestão, em uma sala online pela Plataforma Google Meet no sábado, dia 16 de maio de 2020, das 10 às 12h. A discussão foi guiada por algumas perguntas envoltas no tema sobre as experiências de conversa difícil vivenciadas no trabalho. Durante a conversa anotamos em uma tabela as percepções e sentimentos que surgiam durante as colocações divididas entre as percepções dos gestores e não gestores. Acreditávamos que as percepções e sentimentos da gestão sobre uma conversa difícil seriam diferentes dos participantes que não tinham experiência de gestão. Entretanto, ao longo da conversa percebemos que estas percepções e sentimentos eram bem semelhantes para ambos os perfis. Além desta anotação livre, os participantes também foram questionados diretamente sobre quais sentimentos e percepções surgiam quando imaginavam uma experiência de conversa difícil ideal. Para a montagem dos atributos balizadores selecionamos os sentimentos e percepções que mais apareceram durante a fala dos participantes do Focus Group, gerando a tabela abaixo escala semântica de 7 pontos em que 0 é um ponto neutro e quanto mais próximo das extremidades (+, ++, +++) mais intenso é esta percepção ou sentimento:

Quadro 1 - Visualização final dos atributos balizadores para o formulário de Autoconceito

Aliviado/Leve	+++	++	+	0	+	++	+++	Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo	+++	++	+	0	+	++	+++	Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo	+++	++	+	0	+	++	+++	Evasivo/Esquivo
Envergonhado	+++	++	+	0	+	++	+++	Orgulhoso
Decidido/Determinado	+++	++	+	0	+	++	+++	Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado	+++	++	+	0	+	++	+++	Inspirado/Motivado
Aberto/Empático	+++	++	+	0	+	++	+++	Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto	+++	++	+	0	+	++	+++	Aagitado/Disposto
Seguro/Livre	+++	++	+	0	+	++	+++	Ameaçado/Preso

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020).

Como formato final para utilizar no experimento, levamos a tabela para a plataforma Survey Monkey e criamos as duas versões do formulário online: um referente a Experiência Ideal de conversa difícil e outro referente a Experiência Real. Além de colocarmos no formato online, também criamos instruções para ajudar o participante a responder o Formulário referente a Experiência Ideal, estas instruções estão descritas abaixo:

Por favor, imagine por alguns segundos o seguinte contexto: você se deparou com uma situação em que precisaria ter uma conversa difícil no ambiente de trabalho, mas, quando a conversa acontece, você sente que foi uma conversa difícil ideal. Marque no formulário abaixo o que seria mais importante para você, em termos de como você

gostaria de se sentir, idealmente, após ter uma conversa difícil, em termos do quanto cada um desses sentimentos/percepções seriam importantes para você. Se o sentimento/percepção for indiferente ou muito pouco importante para você, marque “0”. Caso o sentimento/percepção não seja indiferente para você, marque o quanto ele é importante para uma experiência de conversa difícil ideal, em sua opinião, onde “+” é pouco importante, “++” importante, “+++” muito importante. Só faça uma marca em cada linha e, por favor, lembre-se que não existe resposta certa ou errada, importa o que você acha menos ou mais importante. Então, ao ter uma experiência de Conversa Difícil Ideal, eu gostaria de ter os seguintes sentimentos percepções: *(trecho retirado do formulário de autoconceito elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento, 2020)*.

Após a leitura o participante era levado a responder a sessão com os atributos balizadores. A aparência final do formulário se encontra se encontra nos Apêndices B e C. Vale ressaltar que os dados gerados pelo Formulário de Autoconceito são dados secundários e serão utilizados como referência para cruzar com a análise do texto das conversas realizadas no Experimento Final.

Agora que explicamos sobre o Focus Group e o Formulário de Autoconceito, passaremos para o segundo instrumento de análise desta pesquisa que foi a análise da transcrição do texto das conversas e sua classificação entre CNV e CV. As sessões do experimento foram gravadas e o áudio das conversas utilizado para a transcrição. Foram testadas algumas ferramentas de transcrição online, entretanto as versões atuais ainda são insuficientes em relação a precisão de captura das palavras. O áudio da gravação em alguns momentos não tinha uma qualidade boa, por ter sido a gravação de uma chamada online, e as plataformas não conseguiam transcrever as falas com qualidade, isso tornou a transcrição manual – apesar de longa – mais prática. Dessa forma, as transcrições do Experimento Final foram feitas de forma manual pela pesquisadora. Os áudios de todas as conversas foram escutados e transcritos em um único documento da Plataforma Google Docs. A transcrição integral das conversas terminou com cerca de 25 páginas e foram organizadas seguindo a ordem das sessões realizadas no dia do experimento.

Para analisar as transcrições, foram criadas duas categorias nas quais as falas dos personagens seriam inseridas: a primeira categoria é referente aos elementos pertencentes à CNV e a segunda categoria aos elementos não pertencentes à CNV, identificados como CV (Comunicação Violenta). Para identificar se as falas da transcrição faziam parte da CNV ou não utilizamos como apoio o livro da Comunicação Não-Violenta de Marshall Rosenberg. As instruções da CNV presentes no livro foram compiladas em 6 categorias de análise descritas abaixo:

### **A1: Observação x Julgamento**

Buscamos distinguir as falas da transcrição entre Observação (CNV) e Julgamento (CV) com base nas seguintes instruções trazidas por Rosenberg (2006): em vez de olharmos para nós, direcionamos nossas frustrações, pensamentos, análises para o outro. Podemos distinguir Observação de Julgamento das seguintes formas:

1. Em vez de usar o verbo *ser* como julgamento “você é isso ou aquilo”, observar primeiro e dizer o porquê você acha que a pessoa *está* daquela forma.
2. Julgar é usar verbos de conotação avaliativa, por exemplo: "vive fazendo isso" ou "nunca faz aquilo".
3. Julgamento é implicar que as inferências de uma pessoa sobre os pensamentos, sentimentos, intenções ou desejos de outra pessoa são as únicas possíveis, por exemplo: “ela não vai passar na seleção de mestrado”.
4. Julgar é confundir previsão com certeza, por exemplo: "Se você não faz x, vai acontecer y".
5. Julgar é não ser específico sobre quem você está se referindo em uma colocação e fazer generalizações (todos, nunca, sempre, jamais, frequentemente, raramente).
6. Quando falamos "João é péssimo fazendo isso" estamos julgando, já quando falamos "Faz 2 dias que João não entrega o relatório completo" estamos observando um fato.

A diferenciação entre julgamento e observação se dá principalmente quando separamos os fatos (observação) do que achamos sobre eles (julgamentos).

### **A2: Sentimento x Não-sentimento**

Buscamos distinguir as falas da transcrição entre Sentimento (CNV) e Não-sentimento (CV) com base nas seguintes instruções trazidas por Rosenberg (2006): muitas vezes usamos o verbo "sentir" sem necessariamente expressar de fato sentimentos. O autor aponta que o nosso repertório de julgamentos e rótulos é bem maior do que nosso conhecimento e vocabulário sobre os nossos sentimentos. Ele também ressalta que expressar a nossa vulnerabilidade (sentimentos e necessidades) pode ajudar a resolver conflitos. Para identificar quando falamos sobre sentimentos, mas não estamos de fato comunicando nossos sentimentos, temos que perceber no discurso as seguintes construções:

Se a fala ou frase tem:

1. Sinto que, sinto como ou sinto como se... não estamos comunicando os sentimentos.
2. Sinto que eu, sinto que isso, sinto que sou, sinto que ela, sinto que ele, sinto que eles... não estamos comunicando sentimentos.

### **A3: Necessidades**

Buscamos encontrar nas falas a expressão das “necessidades não atendidas” (CNV) com base nas seguintes instruções trazidas por Rosenberg (2006): após observarmos sem julgamento, identificarmos nossos sentimentos, precisamos entender as nossas necessidades. Isso é importante pois, os nossos sentimentos vêm de necessidades não atendidas e essas necessidades não atendidas estão relacionadas com a forma com que julgamos o outro. Por isso, temos que assumir a responsabilidade pelo que sentimos. Neste tópico o autor traz algumas opções sobre como reagimos ao receber mensagens negativas:

1. Culpamos a nós mesmos (forma violenta)
2. Culpamos os outros (forma violenta)
3. Escutamos nossos próprios sentimentos e necessidades (forma não-violenta)
4. Escutamos os sentimentos e necessidades dos outros (forma não-violenta)

Por isso é preciso refletir e identificar qual necessidade está relacionada a um certo tipo de sentimento. Por exemplo, podemos utilizar a construção “quando acontece xxx, me sinto xxx, por que preciso de xxx” para identificar nossas necessidades, sem julgar as outras pessoas.

### **A4: Pedido x Exigência**

Buscamos distinguir as falas da transcrição entre Pedido (CNV) e Exigência (CV) com base nas seguintes instruções trazidas por Rosenberg (2006): após observar o ocorrido, identificar os nossos sentimentos e necessidades, é hora de fazer um pedido para que as nossas necessidades sejam atendidas. Para expressar pedidos é importante usar uma linguagem positiva. Para isso o autor fornece algumas dicas:

1. Expressar o que ESTAMOS e não o que NÃO estamos pedindo. Por exemplo, em vez de dizer "não quero que faça as tarefas durante a noite", poderíamos dizer “gostaria que fizesse as tarefas durante o dia”
2. Exemplificar seu pedido com ações concretas.
3. Para ter certeza que o pedido foi compreendido, pode-se pedir ao ouvinte que repita o que foi dito.
4. Quanto mais claro o pedido é, mais detalhado, como, onde, quando, porque, mais chances teremos do pedido ser atendido.
5. Ouvir do ouvinte, a pessoa que recebeu nosso pedido, o que ele está pensando, sentindo e se está disposto a tomar uma atitude.

6. É um pedido se a pessoa que pediu oferece em seguida sua empatia para as necessidades da outra pessoa.

Já um pedido se torna uma exigência quando quem faz a solicitação critica ou julga a outra pessoa e em seguida, tenta fazer com que esta pessoa se sinta culpada.

### **A5: Apreciação x Elogio**

Buscamos distinguir as falas da transcrição entre Apreciação (CNV) e Elogio (CV) com base nas seguintes instruções trazidas por Rosenberg (2006): cumprimentar alguém pode ser também uma forma de julgamento, mesmo que seja algo positivo. Ao expressar apreciação, é preciso dizer o porquê. A apreciação é uma forma de celebrar e não manipular pessoas, para isso o autor apresenta os três componentes da apreciação: quando apreciamos alguém precisamos apontar as ações que a pessoa fez que contribuíram para nosso bem-estar. Precisamos também expressar as necessidades específicas que foram atendidas e os sentimentos agradáveis gerados pelo atendimento dessas necessidades.

### **A6: Obstáculos para oferecer empatia**

Buscamos identificar nas falas da transcrição os tipos de colocação que são obstáculos para oferecer empatia. Tendo em vista que a empatia é um dos principais princípios da CNV, entender os obstáculos que nos impedem de oferecer empatia a outras pessoas é fundamental para conseguir analisar as conversas. Estes obstáculos são:

1. Aconselhar
2. Competir pelo sofrimento
3. Educar
4. Consolar
5. Contar uma história
6. Encerrar o assunto
7. Solidarizar-se
8. Interrogar
9. Explicar-se
10. Corrigir

As categorias descritas acima foram utilizadas de forma livre pela a autora, elas ajudaram a construir um conhecimento sobre como classificar as falas transcritas entre pertencentes a CNV ou não. Essas categorias também serviram como objeto de consulta durante a etapa de análise. É importante ressaltar que como o escopo de análise desse trabalho é apenas

o textual e não usará elementos visuais ou sonoros como expressões e tom de voz, alguns detalhes da fala como a entonação não foram considerados.

Para a análise da transcrição, as falas foram grifadas e selecionadas pela autora de acordo com três categorias: a categoria verde foram as falas que contém CNV e se enquadraram dentro de um ou mais grupos de análise do item 5.2 pela interpretação da autora sobre as instruções apresentadas por Rosenberg (2006); a categoria vermelha foram as falas que não se enquadravam como CNV e a categoria amarela, a justificativa da autora sobre a sua escolha de classificação. Para classificar cada fala da transcrição entre as duas categorias expostas acima (categoria verde – CNV e categoria vermelha – CNV) a autora fez uma leitura do documento de transcrição em três etapas. A primeira consistiu em uma aproximação com o documento, fazendo classificações iniciais entre os elementos de CV e CNV no texto da transcrição. A segunda etapa foi uma leitura e classificação mais aprofundada, conferindo as marcações feitas anteriormente, fazendo novas marcações no documento e justificando cada marcação com comentários grifados de amarelo. A terceira e última etapa foi uma leitura para a checagem final documento, conferindo todas as marcações e alterando algo que fosse necessário. Vale ressaltar que entre as leituras feitas em cada etapa houve uma pausa de alguns dias para refrescar a memória e descansar os olhos para iniciar uma nova leitura.

Após das três etapas de leitura, os elementos grifados entre CNV e CV foram contados e separados em uma tabela que se encontra no tópico de análise das seções de encenação deste trabalho. Os resultados numéricos de cada grupo (quantidade de elementos CNV e CV) foram comparados com o resultado do Formulário de Autoconceito para verificar se relação entre o número de elementos CNV e a distância entre a Experiência Ideal e a Experiência Real traria indícios para o objetivo geral desta pesquisa. Estamos verificando aqui se um maior número de elementos CNV tem relação com uma menor distância entre as expectativas ideais e reais (boa avaliação de conversa).

O processo de escuta e transcrição manual contribuiu para gerar uma nova visão sobre as percepções do dia do experimento, conversas que achávamos que tinham sido mais violentas, não pareceram tanto assim e algumas partes que não tínhamos compreendido bem durante a fala dos personagens, se tornaram compreensíveis. Aprender sobre CNV é um processo longo e que necessita de anos de prática, desta forma foi um desafio conseguir classificar as falas entre CNV e CV, mas que foi superado ao fazer a classificação em três etapas de leitura e ter em mãos as instruções da CNV separadas nas categorias de análise apresentadas acima. Agora que os instrumentos de análise, o artefato, as instruções orais e as fichas de personagem e

contexto foram explicadas, partimos então para a descrição e planejamento das sessões que serão apresentados nos próximos itens deste capítulo.

#### 5.4 Amostra e planejamento das sessões do experimento

Para a amostra pensamos inicialmente em trabalhar com 12 participantes, divididos em 6 duplas nos papéis de gestores e integrantes do time do gestor. Dessa forma, cada grupo de análise (artefato, instrução oral e controle) teria 2 duplas. Aceitando a sugestão do orientador, optamos por convidar pessoas próximas ao nosso “círculo social” colegas, amigos e familiares para participar do experimento. Dentro deste círculo, demos prioridade para pessoas que já tiveram em algum nível uma experiência de trabalho, seja como profissionais de uma empresa, como empreendedor ou freelancer, pois essa característica facilitaria na hora da encenação. Terminamos o recrutamento da amostra com perfis diversos de idade<sup>7</sup> e experiência de trabalho o que contribuiu para a riqueza do experimento.

Para o planejamento das sessões, os pesquisadores elaboraram roteiros de acordo com cada grupo de análise (controle, instrução oral, intervenção por artefato). O cronograma foi pensado de forma que as sessões começariam com uma apresentação rápida dos participantes, dos pesquisadores e uma explicação da ficha de personagem. Logo após essa introdução, os participantes eram convidados a responder o Formulário de Autoconceito sobre sua Experiência Ideal em relação a uma conversa difícil no ambiente organizacional. Com o formulário preenchido seriam entregues as fichas de personagem e contexto. Definimos também um tempo para leitura das fichas e para um exercício de incorporação de personagem. Os participantes sinalizariam quando estivessem prontos e a conversa começaria. Essa parte inicial do roteiro será repetida para todos os grupos assim como a parte final de checkout que consiste em um feedback sobre o experimento e o preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre como foi a Experiência Real de conversa. Os roteiros dos grupos apenas se diferem em relação ao tipo de intervenção ou não intervenção. Os roteiros de cada grupo estão descritos nos quadros abaixo:

Quadro 2 - Versão 1 do Roteiro de Atividades do Grupo de Controle

ETAPA	ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA O GRUPO 1 - CONTROLE
-------	---

<sup>7</sup> Todos os participantes tinham idade acima de 18 anos.

1	Apresentação rápida sobre o trabalho e como será o experimento + explicação da ficha de personagem (5 min)
2	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Ideal
3	Distribuição das fichas de contexto e personagem para leitura e interpretação (5-15 min)
4	Check-in para Incorporar os Personagens
5	Início da Conversa livre (sem intervenção)
6	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Expectativa Real
7	Check-out + Agradecimento

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020).

Quadro 3 - Versão 1 do Roteiro de Atividades do Grupo de Instrução Oral

ETAPA	ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA O GRUPO 2 - INSTRUÇÃO ORAL
1	Apresentação rápida sobre o trabalho e como será o experimento + explicação da ficha de personagem (5 min)
2	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Ideal
3	Distribuição das fichas de contexto e personagem para leitura e interpretação (5-15 min)
4	Apresentação das instruções orais sobre CNV: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seja empático e preste atenção nos detalhes.</li> <li>• Seja sincero e gentil ao mesmo tempo. Lembre-se que expressar vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos.</li> <li>• Seja curioso sobre o Outro e faça perguntas, escute os diferentes pontos de vista.</li> <li>• Escute o que outro tem a dizer até o final, interrompa somente quando necessário</li> <li>• Evite generalizar como, por exemplo, falar “você SEMPRE faz isso”, “você NUNCA faz aquilo”.</li> <li>• Evite julgamentos como, por exemplo, “você faz isso porque é preguiçoso”.</li> </ul>

5	Check-in para Incorporar os Personagens
6	Início da Conversa
7	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Expectativa Real
8	Check-out + Agradecimento

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020)

Quadro 4 - Versão 1 do Roteiro de Atividades do Grupo do Artefato

<b>ETAPA</b>	<b>ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA O GRUPO 3 - INTERVENÇÃO POR ARTEFATO</b>
1	Apresentação rápida sobre o trabalho e como será o experimento + explicação da ficha de personagem (5 min)
2	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Ideal
3	Distribuição das fichas de contexto e personagem para leitura e interpretação (5-15 min)
4	Apresentação do Artefato e acompanhamento a partir da técnica Mágico de Oz.
5	Check-in para Incorporar os Personagens
6	Início da Conversa
7	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Expectativa Real
8	Check-out + Agradecimento

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020)

Os roteiros foram abertos no Google Docs para visualização na hora do experimento. Estipulamos que as sessões de cada grupo durariam cerca de 1h 30 min. Escolhemos a plataforma Jitsi Meet pela sua função de gravação de tela e possibilidade de solicitar a vez de fala através de um ícone representado pela ilustração de uma mão levantada, no qual o participante poderia clicar e sinalizar que gostaria de falar. Como setup do experimento utilizamos dois computadores: um para compartilhar a imagem dos pesquisadores e outro para compartilhar a apresentação do artefato e enviar os arquivos necessários, servindo como um computador de apoio. Dessa forma, os pesquisadores poderiam interagir com os participantes sem ter que dividir a tela do experimento com outras funções. Programamos para que antes do experimento as fichas de personagem fossem enviadas para os participantes. Essa ação, além de otimizar o tempo do experimento, ajuda o participante a conhecer seu próprio personagem e o personagem da sua dupla, pois no contexto da conversa, os personagens já se conheciam previamente.

Consideramos que algumas limitações pudessem ocorrer, por estar realizando o experimento neste formato. Nele temos menos controle sobre os aspectos do ambiente (barulhos, qualidade da conexão, possíveis intervenções externas etc.) e por se tratar de uma situação de simulação, a capacidade de improviso e atuação dos participantes pode influenciar nos resultados. Dessa forma, com o objetivo de verificar possíveis lacunas metodológicas, decidimos realizar um experimento piloto com amostra reduzida a 6 participantes formando 3 duplas de encenação (uma para cada grupo de análise).

Utilizamos o mesmo desenho experimental apresentado anteriormente para a realização do piloto. Dessa forma fizemos o recrutamento de participantes via Whatsapp com uma semana de antecedência ao experimento. Recebemos as confirmações de participação em cerca de dois dias e, com a confirmação, liberamos para os participantes os links dos Termos de Consentimento e Autorização de Uso de Imagem que foram preenchidos online pela plataforma Google Forms.

Com a participação confirmada, demos início a seleção das duplas de atuação que foi feita por meio de um sorteio manual, colocamos os nomes dos participantes em um papel e sorteamos. Já a escolha de quem encenaria o gestor e o integrante do time foi feita deliberadamente pelos pesquisadores de acordo com os perfis dos participantes de cada dupla. O experimento piloto foi gravado através do recurso de gravar telas do aplicativo Quicktime Player e como apoio, um gravador de voz também foi utilizado. Solicitamos que os

participantes deixassem suas câmeras ligadas para que fosse possível a observação de suas expressões faciais e corporais.

O experimento piloto consistiu em uma aplicação do desenho experimental de forma preliminar com intuito de observar pontos positivos, negativos e pontos que precisam ser melhorados na proposta de experimento. Ter realizado o experimento piloto antes do experimento final foi enriquecedor para a pesquisa, pois fomos capazes de identificar, na prática, inconsistências que estavam presentes no desenho experimental e que passariam despercebidas pelos pesquisadores, caso tivéssemos pulado esta etapa de teste do experimento. Descreveremos a seguir as etapas do experimento piloto, a execução e os achados iniciais que surgiram da observação dos pesquisadores e do feedback dos participantes.

### **5.5 Piloto do experimento**

O experimento piloto aconteceu no sábado, dia 23 de maio de 2020. Nos seguintes horários: a primeira sessão às 10:00h (Grupo 3 – Artefato), a segunda sessão às 14:00h (Grupo 2 – Instrução Oral) e terceira sessão às 15:30h (Grupo 1 – Controle). Como combinado cada participante recebeu pela plataforma Whatsapp as fichas de personagem cerca de uma hora antes do início do experimento. Os links de participação da chamada online foram enviados 10 minutos antes de cada sessão para que os participantes tivessem tempo de checar seus equipamentos e o funcionamento dos links e evitar algum tipo de atraso. Utilizamos a plataforma Jitsi Meet, como citado anteriormente, pois tinha a função de gravação de tela e uma segunda função, que se mostrou bastante interessante para o experimento, que era a de sinalizar, através de um ícone de mão que acendia e apagava, quando um membro da sessão gostaria de falar. Pensamos que esta característica seria bastante positiva principalmente para a sessão do Grupo 3 – Intervenção por Artefato, uma vez que usaríamos a técnica Mágico de Oz<sup>8</sup>.

Visando uma melhor organização deste tópico sobre a execução do experimento piloto, iniciaremos com a descrição da sessão do Grupo 3, prosseguiremos para a sessão do Grupo 2 e finalizamos com a sessão do Grupo 1. Desta forma, conseguiremos entrar em detalhes sobre as percepções e particularidades de cada sessão.

#### **Grupo 3 - Intervenção por Artefato**

---

<sup>8</sup> Esta técnica de prototipação na qual o usuário interage com uma interface que é controlada por um humano, entretanto esse mesmo usuário acredita que está interagindo com um software (Martins, 2014.)

O Grupo 3 de Interação por Artefato foi o primeiro grupo a participar no dia do experimento piloto. Os dois participantes entraram pontualmente às 10:00h do dia 23 de maio de 2020 na sala de conversa online da plataforma Jitsi Meet, com a presença dos dois pesquisadores. Após entrarem na sala, os participantes foram incentivados a se apresentarem para conhecer melhor sua dupla de atuação. Em seguida, os pesquisadores fizeram uma breve fala sobre as instruções e os objetivos do experimento e enviaram o link de preenchimento do Formulário de Autoconceito para ambos os participantes através do Whatsapp, a dupla levou cerca de 5 minutos para preencher.

Após a submissão das respostas, enviamos as fichas de contexto também pelo Whatsapp (até então, os participantes só tiveram acesso previamente à ficha de personagem). A leitura das fichas levou cerca de 10 minutos, foi solicitado que nesse período a ficha de personagem fosse revisada mais uma vez. Passado pelo momento de preparação, demos início às atuações. Neste momento, os pesquisadores iam dar início as gravações de tela, entretanto no dia do experimento a plataforma Jitsi Meet ficou congestionada impossibilitando o recurso de gravação de tela, optamos então por fazer a gravação com o Quicktime Player. Explicamos mais uma vez como seria o artefato e compartilhamos a tela do computador com os participantes para mostrar o artefato. Pedimos aos participantes que quando terminassem a leitura de cada etapa do artefato, sinalizassem através do ícone de mão presente na plataforma Jitsi Meet, dessa forma, poderíamos passar de página sem interromper. Logo nesta etapa percebemos várias lacunas no roteiro e no desenho experimental.

Ao começar a conversa observamos a falta de uma introdução narrada para o início da conversa, algo que ajudasse os participantes a entrar no cenário proposto. O recurso da Plataforma Jitsi Meet para assinalar quem gostaria de falar acabou não se mostrando útil e os pesquisadores tiveram de pedir que os participantes falassem quando tiverem terminado de ler cada etapa do artefato. Além disso, como este era o primeiro contato dos participantes com o artefato não ficou muito claro como deveriam proceder em relação as instruções contidas. Então, no decorrer da conversa eles pulavam de etapa naturalmente, sem seguir a ordem dos Mundos (Eu e Outro) e Terras (Acordo e Ação)<sup>9</sup> presentes no artefato. Por conta desta lacuna foi preciso que os pesquisadores fizessem intervenções orais durante a atuação para explicar melhor sobre o artefato e suas etapas. Isso acarretou uma quebra do fluxo de conversa. Esta intervenção por parte dos pesquisadores não estava prevista anteriormente, pois a ideia era que os participantes simulassem como seria a conversa real entre Cristina e Miguel, sem a

---

<sup>9</sup> A descrição de cada etapa do artefato está presente no item 5.1.3.

necessidade de um mediador. O indício que chegou a nós durante a observação da conversa foi que, neste formato, o artefato mais atrapalhou o fluxo de conversação do que ajudou. Para as próximas sessões seria interessante que houvesse uma etapa de explicação, mostrando o passo a passo antes de iniciar a atuação. Talvez uma melhor forma de apresentação do artefato fosse em um tabuleiro único, por exemplo, com todas as etapas expostas para que a dupla possa seguir a jornada de conversa no seu tempo e ritmo.

Com algumas intervenções feitas por parte dos pesquisadores, a conversa fluiu até ser finalizada. Assim que ela encerrou enviamos para os participantes o Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Real de conversa. Ao final, realizamos uma sessão de feedback na qual a dupla, expôs que as fichas de contexto e personagem estavam bem explicativas e ajudaram na atuação. Destacaram também a importância do artefato para ajudar no direcionamento da conversa. Entretanto, sentiram que por ter sido feito no ambiente online, o experimento teve algumas limitações em relação a interação entre os personagens, no sentido de que os participantes não sabiam muito bem como se comportar em relação a vez de fala de cada um e ainda estavam se acostumando as chamadas online.

No total a sessão do Grupo de Artefato durou 1h e 11 minutos, cerca de 20 minutos antes do tempo previsto. As demais sessões aconteceram após o almoço, com isso tivemos tempo de ajustar algumas barreiras técnicas como o problema com a Plataforma Jitsi Meet.

## **Grupo 2 – Grupo de instrução oral**

A sessão do Grupo de Instrução Oral aconteceu às 14:00h do dia 23 de maio de 2020. Devido aos problemas com o Jitsi Meet citado anteriormente, decidimos migrar para a plataforma Google Meet e fazer a gravação de tela através do aplicativo Quicktime Player. Entretanto, o que não funcionou desta vez foi o link para os Formulários de Autoconceito, ao tentarmos acessar a plataforma Survey Monkey havia uma notificação avisando o site estava em manutenção. Adaptamos rapidamente o formulário para o Excel e pedimos para que os participantes respondessem antes e depois da conversa.

O experimento iniciou da mesma forma que a sessão do Grupo 2, fizemos uma rápida explicação sobre a pesquisa e pedimos para que os participantes se apresentassem. Após as apresentações e o preenchimento do Formulário de Autoconceito, entregamos as fichas de contexto e de personagem para leitura e revisão. Quando estavam prontos para encenar, narramos a instrução oral, avisando que seriam algumas dicas para prestar a atenção antes de iniciar a conversa. Para lembrar, as dicas expostas oralmente para a dupla foram:

- Seja empático e preste atenção nos detalhes;

- Seja sincero e gentil ao mesmo tempo. Lembre-se que expressar vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos;
- Seja curioso sobre o Outro e faça perguntas, escute os diferentes pontos de vista;
- Escute o que outro tem a dizer até o final, interrompa somente quando necessário;
- Evite generalizar como, por exemplo, falar “você SEMPRE faz isso”, “você NUNCA faz aquilo”;
- Evite julgamentos como, por exemplo, “você faz isso porque é preguiçoso”.

A partir da finalização das instruções, a dupla começou a encenar a conversa, fizemos notações, observamos e ao concluírem as falas, demos início ao preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Real de conversa. A sessão do Grupo 2 durou 52 minutos, cerca de 20 minutos a menos que a sessão do grupo de artefato. Ao comparar com a sessão anterior, percebemos que esta ocorreu de forma mais natural e sem interrupções ao utilizarmos as instruções no início da conversa e não no durante. No tempo separado para o feedback, ambos os participantes ficaram surpresos com o resultado alcançado, pois cada um tinha uma expectativa diferente sobre como Miguel e Cristina seriam. Na sua expectativa Miguel seria demitido e Cristina seria uma gestora dura, mas não foi isso que aconteceu durante a encenação. Cristina foi compreensiva com a situação de Miguel, Miguel expôs o que estava passando com ele e ambos chegaram a um acordo de melhoria para a relação. Foi também apontado pelos participantes o fato de levarmos para a nossa prática diária o exemplo que temos de um ambiente de trabalho mais violento, menos empático.

### **Grupo 3 – Grupo de controle**

A última sessão realizada no dia 23 de maio de 2020 às 15:30h foi a do Grupo de Controle, sem qualquer tipo de intervenção. Decidimos tentar novamente a conversa pela plataforma Jitsi Meet, entretanto o recurso de gravação de telas ainda não estava funcionando. Pontualmente demos então início as apresentações, instruções e preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Real. Acrescentamos nesta sessão uma pequena introdução de cenário e deixamos que os participantes conversassem livremente.

A sessão durou no total 43 minutos e a conversa em si foi surpreendentemente rápida, levou menos tempo que as outras. Cristina pediu para que Miguel explicasse suas razões de ter entregue um trabalho incompleto. Cristina considerou que a conversa estava finalizada, pois já tinha escutado o que queria saber. Diferente das outras sessões, não houve uma busca por um acordo ou uma contra argumentação da parte de Cristina. Neste momento os pesquisadores estimularam os participantes a dar continuidade a conversa, mas ainda assim, pouco se

desenvolveu. A personagem Cristina disse que levaria o pedido de Miguel para os demais e assim a conversa se encerrou novamente.

Com todas as sessões do experimento piloto realizadas, os pesquisadores se reuniram para discutir os próximos passos e as melhorias necessárias para o experimento final. Estas considerações estão descritas no item a seguir.

## **5.6 Considerações sobre o experimento piloto**

O experimento piloto consistiu em uma aplicação do desenho experimental de forma preliminar com intuito de observar pontos positivos, negativos e pontos que precisam ser melhorados na proposta de experimento. Ter realizado o experimento piloto foi de extrema importância para a pesquisa pois permitiu a visualização dos gargalos no desenho experimental e proporcionou a chance de aprimorá-lo para o experimento final. De forma geral as sessões ocorreram bem, mesmo com os percalços causados pelas plataformas online. Por ter sido nosso primeiro contato com o experimento, tivemos uma dificuldade em seguir o roteiro e improvisar de acordo com as dúvidas que iam surgindo dos participantes. Percebemos que a duração geral das sessões poderia ser reduzida e que precisávamos acrescentar no roteiro a duração estimada de cada etapa da sessão e incluir um pequeno texto de introdução de cena. Em relação ao artefato, pela sua complexidade, a interação no ambiente online resultou em um enrijecimento da conversa, talvez presencialmente o resultado pudesse ser diferente, mas decidimos remodelar e simplificar a sua estrutura. Tínhamos previsto anteriormente que os participantes poderiam preencher simultaneamente o arquivo do artefato compartilhado pelo Google Presentation, entretanto isso não aconteceu, pois a logística de responder diretamente no arquivo e participar da chamada não funcionou, principalmente pelo fato de um dos participantes do Grupo de Artefato ter utilizado o celular para realizar a chamada online. Pedimos então para que anotassem em um papel, mas como citado anteriormente, o artefato no contexto que foi utilizado, acabou bloqueando o fluxo da conversa.

Quanto as questões de recrutamento e comunicação a plataforma Whatsapp se mostrou bastante eficiente para a troca de informações com os participantes, agendamento e envio de documentos necessários. Anotadas as considerações sobre o Piloto, trabalhamos em seguida com as modificações para o experimento final.

## **5.7 Experimento final**

Para o experimento final, reformulamos os roteiros, as fichas de personagem, contexto e o artefato. O experimento ocorreu nos dias 15 e 16 de agosto de 2020 com duração aproximada de 1h e 15 minutos por sessão. Aumentamos a nossa amostra e o experimento contou com a participação de 16 pessoas convidadas formando 8 duplas. Antes de entrarmos em detalhes sobre a organização e a realização dessas novas sessões iremos explicar nos tópicos a seguir as melhorias que foram feitas a partir dos dados recolhidos no experimento piloto.

### ***5.7.1 Revisão das fichas de personagem e contexto***

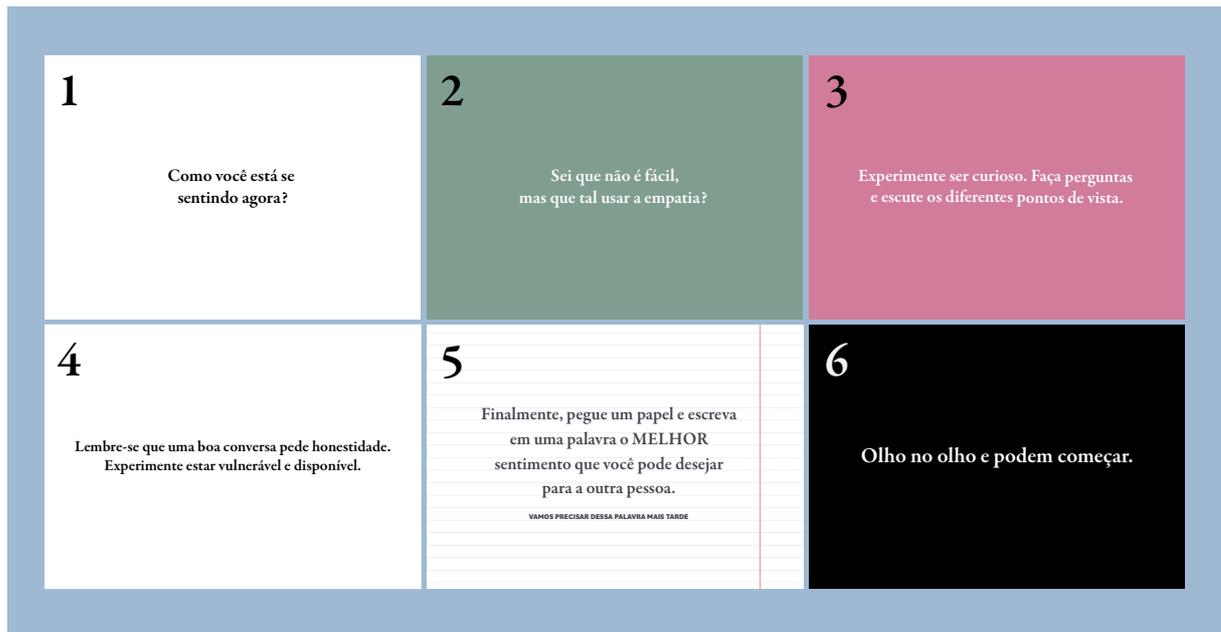
Para as fichas de personagem reduzimos todas as informações contidas nas fichas, facilitando e otimizando o tempo de leitura e compreensão sobre o personagem. Deixamos apenas as informações mais importantes de cada categoria da Ficha de Personagem e fizemos algumas alterações no texto do contexto, visão e expectativa. Por exemplo, na ficha anterior (V1) tínhamos 5 itens descrevendo o que o personagem não gostava, na versão atual (V2) reduzimos esse número para 2 itens. Na V1, a ficha estava dividida em duas partes: uma sobre as características do personagem e outra sobre o contexto da conversa. Para a V2, a simplificação dos textos permitiu que colocássemos essas duas informações em apenas uma ficha, facilitando na hora da leitura e envio para os participantes. A versão final da ficha dos personagens e contexto se encontram nos Apêndices D e desta dissertação.

### ***5.7.2 Revisão do Artefato***

Com os dados que coletamos do experimento piloto, decidimos reduzir o número de páginas, etapas e perguntas. Para comparação, o artefato anterior era composto por 4 etapas (Mundo do Eu, Mundo do Outro, Terra dos Acordos e Terra da Ação) e cada etapa continha 2 a 4 cards com perguntas e reflexões que deveriam ser respondidas no decorrer da conversa, totalizando então 14 slides. Ao testá-lo no experimento piloto, percebemos que usar o artefato durante a conversa acabou atrapalhando o seu fluxo, além disso ele estava em um formato complexo para o tipo de plataforma que estávamos utilizando. No piloto esperávamos que ao compartilhar o arquivo do Google Presentation os participantes poderiam responder simultaneamente os cards do artefato, simulando um preenchimento presencial. Entretanto, ao combinar o uso da plataforma com a chamada online e a atuação, na qual os participantes não estavam familiarizados, o uso do artefato dificultou o processo. Na nova versão decidimos então reduzir consideravelmente as etapas do artefato. Utilizamos das instruções orais do Grupo de Artefato para elaborar frases de reflexão que pudessem ser lidas com mais facilidade, antes da

conversa, e um exercício que seria revelado ao final da conversa. Desta forma, o artefato trabalharia o antes e o depois da conversa, não interferindo diretamente no durante. Para a diagramação final, procuramos simular um card utilizando o tamanho A4 Horizontal em formato PDF pela facilidade de visualização e compartilhamento online. A figura abaixo mostra a compilação dos cards em ordem de apresentação:

Figura 13 - Visualização completa do artefato final



Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020)

Elaboramos a jornada do artefato da seguinte forma: ao abrir o PDF se deparar com a pergunta em uma tela branca “Como você está se sentindo agora?” essa pergunta o convida a refletir sobre os seus sentimentos em relação ao momento que está vivenciando. Ao passar a página ele é convidado a usar a empatia na conversa compreendendo que não é um processo fácil, depois seguimos com dois slides o convidando a fazer perguntas e a escutar os diferentes pontos de vista. Após refletir sobre como se sente e a ser convidado a oferecer empatia, pedimos para que faça perguntas e que esteja aberto para escutar os diferentes pontos de vista. O participante também é lembrado que uma boa conversa pede honestidade, princípios presentes na Comunicação Não-Violenta (ROSENBERG, 2006). No slide 5 sugerimos um exercício no qual pedimos para que o participante escreva em uma palavra o melhor sentimento que ele poderia desejar para a pessoa que vai conversar. Esse exercício tem o objetivo de trazer mais empatia para o momento e uma tentativa de desarmar qualquer tipo de desejo violento para o outro. Pedimos para que os participantes guardassem esse sentimento para ser revelado ao final da conversa como um fechamento. O slide 6 é uma sinalização de que a interação com o artefato

havia terminado e que já poderiam iniciar a conversa. Num contexto em que o experimento tivesse acontecido presencialmente estes slides seriam impressos e expostos em formato de carta. Para o experimento online cada participante recebeu uma cópia do arquivo com os slides.

### ***5.7.3 Revisão do planejamento das sessões e execução***

Como dito nas considerações do experimento piloto, foi necessário fazer algumas modificações no roteiro. Adicionamos uma estimativa de tempo para cada tarefa do roteiro, aprimoramos o exercício de incorporação do personagem e adicionamos uma etapa de leitura de cenário para ajudar os participantes a entrar no “clima da conversa”. Mesmo assim, a estrutura do roteiro permaneceu semelhante a primeira versão de forma que demos início as apresentações sobre a pesquisa, os pesquisadores e os participantes. Logo em seguida pedimos para que respondessem o Formulário de Autoconceito sobre sua Experiência Ideal de uma conversa difícil no ambiente organizacional e então demos início a conversa. Uma diferença entre a versão anterior é que para o Experimento Final, não enviamos com antecedência as fichas de personagens e pedimos para que os participantes escolhessem na hora do experimento qual personagem gostariam de interpretar. Eles tiveram cerca de 10 minutos para ler as fichas e após a leitura, foram convidados a respirar, se alongar e a se apresentar como se fossem os personagens. Quando sinalizaram que estavam prontos demos início a narração do contexto, os textos utilizados para narração estão descritos abaixo:

- **Introdução de cenário para grupo de instrução oral e de controle:** Miguel acordou, tomou seu café da manhã e pegou um ônibus como de costume. Apesar da ansiedade, ele dormiu tranquilamente e chegou ao trabalho sem maiores problemas. No horário combinado, pôde ver pelo vidro da janela que Cristina estava sozinha na sala. Ele girou o trinco, abriu a porta fazendo o mínimo de barulho e entrou. Avistou uma cadeira de frente à mesa onde Cristina estava sentada e sentou-se também. Miguel fechou os olhos e quando parecia pronto Cristina falou [pesquisadores sinalizam o início da conversa e desligam a câmera como sinal de que estavam se retirando da sala].
  
- **Introdução de cenário para o grupo do Artefato:** Miguel acordou, tomou seu café da manhã e pegou um ônibus como de costume. Apesar da ansiedade, ele dormiu tranquilamente e chegou ao trabalho sem maiores problemas. No horário combinado, pôde ver pelo vidro da janela que Cristina estava sozinha na sala. Ele girou o trinco,

abriu a porta fazendo o mínimo de barulho e entrou. Avistou uma cadeira de frente à mesa onde Cristina estava sentada e sentou-se também. Miguel viu em cima da mesa dois cartões, um em sua frente e outro na frente de Cristina. Cristina falou “olha Miguel, hoje eu queria testar uma coisa diferente, então eu trouxe esses dois cartões, vamos observar [pesquisadores sinalizam o início da conversa, enviam o artefato pelo Whatsapp e desligam a câmera].

As sessões eram finalizadas com o preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre como foi a Experiência Real de conversa difícil no ambiente organizacional e um momento de feedback. No momento de feedback demos prioridade a perguntar como foi a experiência de conversa para cada um e a sua opinião geral sobre o uso da intervenção. Após a finalização do feedback encerramos com agradecimentos. Os roteiros utilizados nos dias das sessões de cada grupo se encontram nos seguintes quadros:

Quadro 5 - Versão Final do Roteiro de Atividades do Grupo do Artefato

<b>ROTEIRO EXPERIMENTO FINAL - GRUPO ARTEFATO</b>	
Duração (em minutos)	<b>TAREFAS:</b>
2	Apresentação dos pesquisadores
3	Apresentação sobre a pesquisa e o experimento
2	Apresentação dos participantes
10	Formulário de Autoconceito - Experiência Ideal
10	Escolha e Entrega das fichas de personagem, contexto e cenário da conversa
3	Exercício para ajudar a incorporar os personagens: respiração, alongamento e pedir para os participantes se apresentarem como se fossem os personagens
8	<b>Entrega do Artefato e escrita do sentimento desejado - Antecipação</b>
2	Narração de cenário da conversa
15	<b>Experiência de conversação difícil</b>
5	<b>Leitura e compartilhamento do sentimento desejado - Cool-off</b>
5	Formulário de Autoconceito - Experiência Real

10	Feedback e agradecimentos
Total: 75	

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020).

Quadro 6 - Versão Final do Roteiro de Atividades do Grupo de Instrução Oral

<b>ROTEIRO EXPERIMENTO FINAL - GRUPO INSTRUÇÃO ORAL</b>	
Duração (em minutos)	<b>TAREFAS:</b>
2	Apresentação dos pesquisadores
3	Apresentação sobre a pesquisa e o experimento
2	Apresentação dos participantes
10	Formulário de Autoconceito - Experiência Ideal
10	Escolha e Entrega das fichas de personagem, contexto e cenário da conversa
3	Exercício para ajudar a incorporar os personagens: respiração, alongamento e pedir para os participantes se apresentarem como se fossem os personagens
3	<b>Instruções baseadas na Comunicação Não-Violenta – Antecipação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembre-se de praticar a empatia e de prestar atenção aos detalhes.</li> <li>• Estamos num ambiente seguro, fique à vontade para expressar-se com vulnerabilidade.</li> <li>• Seja curioso, faça perguntas, escute os diferentes pontos de vista.</li> <li>• Evite julgamentos e generalizações.</li> <li>• Exponha as suas dúvidas e pergunte quando não entender alguma coisa.</li> </ul>
2	Narração de cenário da conversa
20	<b>Experiência de conversação difícil</b>
5	Formulário de Autoconceito - Experiência Real
15	Feedback e agradecimentos
Total: 75	

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020).

Quadro 7 - Versão Final do Roteiro de Atividades do Grupo de Controle

<b>ROTEIRO EXPERIMENTO FINAL - GRUPO DE CONTROLE</b>	
Duração (em minutos)	<b>TAREFAS:</b>
2	Apresentação dos pesquisadores
3	Apresentação sobre a pesquisa e o experimento
2	Apresentação dos participantes
10	Formulário de Autoconceito - Experiência Ideal
10	Escolha e Entrega das fichas de personagem, contexto e cenário da conversa
3	Exercício para ajudar a incorporar os personagens: respiração, alongamento e pedir para os participantes se apresentarem como se fossem os personagens
2	Narração de cenário da conversa
20	<b>Experiência de conversação difícil</b>
5	Formulário de Autoconceito - Experiência Real
15	Feedback e agradecimentos

Total: 72
-----------

Fonte: elaborado pela autora e pelo pesquisador parceiro do experimento (2020).

Consideramos que esta segunda versão do roteiro permitiu que o fluxo de atividades da sessão ocorresse de forma mais fluida e colaborou para uma melhor compreensão dos processos pelos participantes. O experimento ocorreu nos dias 15 e 16 de agosto de 2020 com duração aproximada de 1h e 15 minutos por sessão. Aumentamos a nossa amostra e o experimento contou com a participação de 16 pessoas convidadas formando 8 duplas. Anteriormente tínhamos proposto trabalhar com 12 participantes divididos em 6 duplas. Enviamos os convites de participação pela plataforma WhatsApp, desta vez no convite havia um link para entrar em grupo na plataforma. Decidimos que reunir todos os participantes em um grupo só, facilitaria a comunicação geral do experimento. Vale ressaltar que os arquivos das fichas e links dos formulários ainda foram enviados individualmente.

Após o aceite, os participantes entraram no grupo de WhatsApp criado apenas para o experimento e com controle dos administradores. Pedimos para que agendassem entre os dias 15 e 16 de agosto, o horário que gostariam de participar do experimento. Disponibilizamos vagas para 8 sessões (4 em cada dia) e utilizamos a plataforma Doodle para o agendamento. A plataforma garantiu que conseguíssemos abrir apenas duas vagas para cada horário, formando automaticamente as duplas de encenação. A formação das duplas aconteceu de forma aleatória, não permitimos que a plataforma mostrasse os nomes dos participantes e seus horários escolhidos na hora do agendamento, apenas os pesquisadores tinham acesso a essas informações.

Levou 3 dias até que todas as duplas fossem formadas. Após o período de agendamento, enviamos uma mensagem, 2 dias antes da data agendada, para lembrar os participantes do experimento e solicitar o preenchimento dos Termos de Consentimento e Autorização de Uso de Imagem que foram compartilhados com um link para o Google Forms. No dia anterior ao experimento, fizemos um sorteio para definir quais dos 3 grupos (controle, intervenção por artefato e instrução oral) as duplas de encenação iriam pertencer. O sorteio foi feito na plataforma Virtuworld e aconteceu da seguinte forma: rolamos um dado com 3 faces no qual a Face 1 representava o Grupo de Controle, a Face 2 o Grupo de Instrução Oral e a Face 3 o Grupo do Artefato. Escolhíamos a dupla de encenação por ordem de agendamento e jogávamos o dado para definir a qual grupo ela pertenceria. Fizemos isso com todas as duplas agendadas,

finalizando com 3 duplas para o Grupo de Controle, 3 duplas para o Grupo de Instrução Oral e 2 duplas para o Grupo do Artefato<sup>10</sup>.

Com as duplas de encenação formadas e separadas em seus respectivos grupos, escolhemos como plataforma para realizar as sessões o Google Meet em vez do Jitsi, pela sua estabilidade e por um dos pesquisadores ter assinatura do Gsuite que permitiu a gravação da chamada online. Sem a necessidade de utilizar o Quicktime Player. Antes do experimento checamos os equipamentos e as plataformas, separamos todos os arquivos necessários em uma pasta de fácil acesso no computador, com o objetivo de evitar ao máximo imprevistos técnicos durante as sessões. Com as modificações realizadas, consideramos que o experimento final ocorreu de forma mais organizada e sistematizada do que no experimento Piloto. Pela maior quantidade de sessões e detalhes, as análises de cada sessão estão descritas no capítulo 6 e as considerações gerais sobre o experimento final se encontram no tópico abaixo.

#### ***5.7.4 Considerações sobre o experimento final***

Após os primeiros experimentos percebemos que o tempo das sessões foi menor que o tempo previsto no roteiro, mesmo com alguns atrasos e problemas na internet as sessões não passaram de 1h e 5 minutos, em alguns casos como no grupo de controle duraram até menos que isso. Um dos integrantes da segunda dupla do dia 16 de agosto precisou se ausentar do experimento, mas conseguimos encontrar outro participante a tempo, sem grandes problemas. Apenas adiamos esta sessão para o horário da noite.

Quanto aos aspectos técnicos a plataforma Google Meet se mostrou bastante satisfatória, porém o recurso de gravação de tela não substituiu o Quicktime Player. Apesar de gerar arquivos mais leves que poderiam ser salvos direto na nuvem, o recurso de gravação do Google Meet não permitia que dois participantes aparecessem ao mesmo tempo na gravação, pois usava como prioridade a vez de fala. Dessa forma, quando um participante falava o outro desaparecia da gravação. Para uma análise gestual este estilo de gravação não é interessante, uma vez que não é possível ver a reação dos personagens simultaneamente. Ainda sobre os aspectos técnicos, tivemos receio com a conexão da internet, mas com exceção de 3 participantes, as conversas aconteceram sem travas ou pausas. Quando estas aconteciam os participantes

---

<sup>10</sup>Apesar de não termos um número de duplas igual para o grupo de artefato, consideramos que tanto o artefato quanto a instrução oral eram formas de intervenção que poderiam ser comparadas com o grupo de controle. Tivemos um questionamento se deveríamos ter aumentado então o número de duplas para o grupo de controle, porém, após a análise, os dados que recolhemos mostraram indícios e caminhos de aprofundamento interessantes, não sendo necessário no momento realizar mais sessões do Grupo de Controle.

encaravam como parte da conversa e esperavam até que seu colega voltasse. Nos casos em que a queda da internet demorou mais tempo, os pesquisadores precisaram intervir e checar com os participantes se estava tudo certo com o equipamento.

Ter realizado narração, além de marcar o início da conversa, ajudou os participantes a se imaginar dentro do cenário. Para a nossa surpresa, a ficha dos personagens e contexto teve um destaque especial durante o experimento, os participantes fizeram comentários como sobre como eles conseguiam se ver nos personagens e como tinham passado por situações semelhantes. Isso facilitou na hora da encenação ao se aproximar de uma situação real. Conseguimos criar uma ficha que não indicava um vilão ou herói, o que é certo ou errado, mas sim trazíamos duas interpretações diferentes sobre a mesma situação. Nesse sentido, tivemos 8 Migueis e 8 Cristinas totalmente diferentes. As diferentes personalidades contribuíram para a mudança na interpretação dos personagens e cada um trouxe um pouco de si na encenação.

Percebemos que uma informação contida na ficha de contexto pode ter contribuído para o resultado tendencioso uma vez que na visão de Cristina ela já iniciou a conversa com o interesse de saber de Miguel o que aconteceu. Em muitas situações reais do ambiente organizacional, principalmente em empresas hierárquicas, Miguel não teria uma chance de se explicar. Dessa forma, já começamos a conversa com uma abordagem mais aberta. Talvez se não tivéssemos colocado esse elemento de abertura, os resultados das conversas poderiam ter sido diferentes, mas seria preciso testar primeiramente se este questionamento levantado é válido.

De forma preliminar, percebemos que as conversas que tinham algum tipo de intervenção, tenderam a ser menos violentas e a chegar em um acordo que foi bem aceito entre o gestor e o integrante do seu time. Notamos também que o uso do artefato no início, e não durante a conversa, permitiu que os participantes desenvolvessem o diálogo de forma mais livre, mas ainda assim levando em consideração as dicas que foram proporcionadas. Os participantes comentaram ao final de cada sessão que o experimento tinha sido interessante e que levariam o que aprenderam para refletir no seu dia-a-dia. Ao encerrar o experimento final, agradecemos novamente a participação de todos no grupo do WhatsApp e partimos para as análises do material que estão descritas no tópico seguinte.

## 6 ANÁLISE DAS CONVERSAS E ACHADOS INICIAIS

Como citado no item 5.3 do capítulo de metodologia, as conversas foram transcritas manualmente e as categorias de análise estudadas. Após a transcrição, foi feita uma leitura geral de forma livre, em seguida uma leitura com comentários e uma primeira classificação e para finalizar, uma terceira leitura e revisão da classificação das conversas entre CNV e CV. Esta terceira etapa de classificação ocorreu uma semana depois das primeiras leituras para realizar um cool off das informações e analisar de forma mais clara. Ter realizado esse processo de três leituras com intervalo entre elas ajudou a classificação, pois permitiu um tempo de incubação e reflexão sobre o texto.

Dessa forma, a análise geral foi feita em três etapas: a primeira pela transcrição e identificação dos elementos violentos e não violentos de acordo com as instruções da CNV; a segunda através do resultado do Formulário de Autoconceito (medindo a distância entre a experiência ideal e a experiência real dos participantes) e a terceira verificou se as expectativas descritas nas fichas dos personagens foram atendidas ou não. Esses dados foram organizados em uma tabela para melhor visualização dos resultados que estão expostos nos tópicos de análise individuais de cada conversa logo após esta introdução. Desta forma, para facilitar a compreensão traremos as análises de cada grupo (Controle, Instrução Oral e Artefato) individualmente e por conversa.

Faremos isso pois as sessões de conversa entre 1 gestor e 1 integrante do seu time tiveram durações diferentes e uma comparação numérica da quantidade de elementos de CNV e CV entre as sessões não seria interessante, uma vez que em uma sessão em que a conversa foi maior (durou mais tempo), teria naturalmente mais elementos de CNV ou CV. A comparação foi feita individualmente e posteriormente entre os grupos. Daremos início a análise pelas conversas do Grupo de Instrução Oral, passaremos então para o Grupo de Artefato e por fim mostraremos os resultados do Grupo de Controle.

Para relembrar, como experimento final, fizemos uma simulação de uma conversa difícil entre 1 gestor (Cristina) e 1 integrante do seu time (Miguel) a respeito de um trabalho entregue incompleto por parte do integrante e que acabou prejudicando a imagem do gestor perante a diretoria. O objetivo do gestor (Cristina) com a conversa era saber o lado de Miguel, fazer com que ele pedisse desculpas e verificar seu interesse de continuar trabalhando na empresa. Por outro lado, Miguel estava desmotivado com o trabalho pois se sentia como um estagiário mesmo depois de quase dois anos na empresa, ele gostaria de trabalhar no time de planejamento e desejava que Cristina desse mais atenção e feedback. Miguel esperava levar

uma bronca ou der demitido. Relembrando o contexto da conversa passamos agora para as análises. Deixaremos em sigilo o nome dos participantes e utilizaremos os nomes dos seus personagens para identificar as falas.

## 6.1 Análise das sessões de encenação

Antes de darmos início vale ressaltar que o formato dos tópicos de análise contém, primeiramente, uma descrição de como aconteceu a conversa com a apresentação de alguns trechos das falas dos personagens para ajudar na compreensão do processo. Após essa descrição de como ocorreu a fala dos personagens, expomos os resultados do formulário de Autoconceito e o resultado numérico da quantidade de elementos CNV e CV em uma tabela e finalizamos com uma consideração geral de cada sessão. Essa estrutura de exposição das informações de análise se repete para todos os 8 tópicos seguintes.

### 6.1.1 Análise conversa 1 – Grupo de instrução oral

Iniciamos esta análise coincidentemente com a conversa em que houve a maior ocorrência de elementos da CNV identificados nas falas dos participantes. Nesta sessão, ambas as partes estavam dispostas a se expressar e a encontrar um caminho de melhoria da relação de trabalho, como é possível perceber no seguinte trecho retirado da transcrição:

*C: uhum... eu acho que... é... eu tô surpresa também, porque você é uma pessoa que aprende muito rápido, eu sei que você aprende muito rápido, você é uma pessoa dedicada e aí eu fiquei surpresa com esse resultado negativo porque eu não tava esperando. Minha expectativa para o seu trabalho era outra. Mas assim, é... eu acho que a gente pode, se realmente não teve nenhuma dúvida do seu lado. É... eu acho que a gente pode rever nas próximas vezes, é... o que aconteceu, passar isso em grupo, eu posso tentar tirar as dúvidas de forma...enfim coletiva pra saber se a sua dúvida é a mesma dúvida das outras pessoas. Porque nesse último processo eu tirei mais individualmente e como você dizia que tava tudo bem eu achei que... que tava correndo bem realmente. Eu acho que a gente pode tentar fazer de uma outra forma da próxima vez, né? Acho que teve um problema de comunicação realmente, eu falei uma coisa você entendeu outra a gente achou que tava se comunicando e não tava se comunicando então eu peço desculpas também de certa forma, mas eu realmente achei que você tava em sintonia com as outras pessoas da equipe.*

*M: é... assim... isso pra mim seria realmente o ideal porque é... fiquei bastante inseguro agora pensando inclusive que iria ser demitido né...Mas não gostaria de sair daqui, eu gosto das pessoas, gosto do trabalho, é... sinto falta de participar um pouco mais de compreender as coisas de uma forma mais profunda e talvez essa seja uma das respostas que eu tenha ficado muito no superficial. É... sinto que toda vida quando eu vou fazer um trabalho me falta mais informação pra aprofundar. Se houver essa possibilidade de poder participar mais afundo da compreensão do projeto, eu*

*acredito que eu poderia melhorar bastante o resultado do trabalho e ajudar mais a equipe. Seria realmente muito bom, muito bom mesmo.*

*C: Então eu acho que a gente pode abordar de outra forma nos próximos projetos. É... isso que você tá me falando de querer ter um aprofundamento maior, eu quero me deixar a disposição. Esse acompanhamento que faço com vocês é justamente pra isso, pra vocês ficarem, é... se sentiram tranquilos de perguntar, de se aprofundar, enfim de tirar as suas dúvidas, de ver uma maneira melhor de se fazer. Eu sei que tipo cada um tem a sua forma de trabalhar, mas a gente pode ir conversando isso e ir modificando da forma que trabalhe melhor pra todo mundo. É... acho que talvez individualmente ou da forma que eu abordei, não foi a forma mais eficaz pra você, pros outros aparentemente foi, mas pra você não. Então acho que a gente pode, e isso não é necessariamente um defeito, só que a gente pode trabalhar de forma diferente com você ou trabalhar isso coletivamente, além do individual pra você trocar ideias com as outras pessoas também, se integrar mais a equipe é... enfim ver um... por um panorama diferente o próximo projeto.*

Os participantes A e B encerraram a conversa com um acordo no qual Cristina estaria mais presente e daria melhores feedbacks e Miguel procuraria melhorar suas atitudes no trabalho. Miguel se sentiu ouvido e recebido com empatia e ao final ambos agradeceram a postura um do outro. Cristina agradeceu pela honestidade de Miguel e Miguel agradeceu a compreensão de Cristina pelo ocorrido:

*M: Eu quero agradecer muito a tua postura e dizer que ela é incrível porque eu já tive numa outra empresa que a gente não tinha a menor possibilidade de diálogo, numa situação dessa eu já teria sido agredida verbalmente várias vezes e você teve uma situação de extrema, de extrema compreensão e procurando compreender o motivo e me dando uma nova oportunidade. É ...é difícil encontrar pessoas que estão num cargo acima do que normalmente a gente fica que tem uma postura dessa, mas eu queria te dizer que foi muito importante isso me deu uma sensação pessoal, interior de vestir mais ainda a camisa do time e tô muito... tô muito satisfeito, tô muito satisfeito e me sentindo assim com gás novo.*

*C: Que bom, é realmente isso que eu quero passar, agradeço você ter sido sincero na sua colocação e agradeço o esforço também, acredito muito no seu trabalho e acho acho que daqui pra frente a gente pode melhorar bastante e é exatamente essa sensação que eu acho deixar na equipe e é isso.*

Nessa conversa houve apenas 3 elementos violentos identificados no discurso, é importante lembrar que nem sempre vamos conseguir nos comunicar completamente em CNV. É preciso anos de prática para mudar a nossa forma de nos expressar verbalmente e este foi o primeiro contato dos participantes com algumas poucas instruções da Comunicação Não-Violenta. Então o fato de haver elementos violentos não afetou a experiência e o resultado da conversa de forma significativa. No gráfico abaixo mostramos os resultados do Formulário de Autoconceito, assim como o número de elementos de CNV E CV presentes nas falas:

Tabela 1 - Resultados da Conversa 1 do Grupo de Instrução Oral

CONVERSA 1 - GRUPO DE INSTRUÇÃO ORAL									
PARTICIPANTE A - MIGUEL (PA)					PARTICIPANTE B - CRISTINA (PB)				
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL					RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL				
	+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve			X						Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo					X				Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo		X							Evasivo/Esquivo
Envergonhado				X					Orgulhoso
Decidido/Determinado	X								Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado				X					Inspirado/Motivado
Aberto/Empático		X							Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto				X					Agitado/Disposto
Seguro/Livre	X								Ameaçado/Preso
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL					RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL				
	+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve			X						Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo			X						Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo		X							Evasivo/Esquivo
Envergonhado				X					Orgulhoso
Decidido/Determinado		X							Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado							X		Inspirado/Motivado
Aberto/Empático	X								Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto						X			Agitado/Disposto
Seguro/Livre	X								Ameaçado/Preso
<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PA =</b>					<b>4,36</b>				
<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PB =</b>					<b>4</b>				
<b>NÚMERO TOTAL DE ELEMENTOS CNV E CV NA CONVERSA 1 - GRUPO DE INSTRUÇÃO ORAL =</b>					<b>19 CNV</b>		<b>3 CV</b>		

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Apresentamos na tabela as respostas dos dois formulários (Experiência Ideal e Real) de cada participante com o detalhamento da classificação de intensidade de cada atributo (0 é um ponto neutro e quanto mais próximo das extremidades mais intenso é esta percepção ou sentimento). Na linha de baixo da tabela se encontra o resultado da distância entre as expectativas calculadas pela fórmula da distância euclidiana. Partindo do cálculo do Autoconceito em que 0 é quando a experiência ideal se equiparou com a Real e, portanto, se configura como uma boa avaliação de conversa, o resultado da distância apresentado nesta conversa é baixo e positivo com os números de 4,36 para Miguel e 4,00 para Cristina. Quanto ao alinhamento de expectativas, pode-se afirmar que a expectativa de Miguel foi atendida positivamente. Apesar de o personagem esperar uma demissão, no fundo ele gostaria de continuar na empresa. Dessa forma, Miguel expôs que se sentia inseguro pois achava que ia ser demitido, expressou que gostaria de permanecer na empresa e que sentia falta de participar com um pouco mais profundamente nos projetos. Cristina atendeu ao seu pedido e disse que iria rever a forma como estava trabalhando com a equipe também. Na visão de Cristina, se seguirmos à risca o que estava escrito na ficha de personagem, a expectativa da gestora foi parcialmente atendida, pois Miguel não se desculpou pelo ocorrido. Entretanto, Miguel expôs que estava surpreso pois achava que estava tudo bem com o projeto e não sabia dizer onde errou, apontou que ainda gostaria de trabalhar na empresa (que era uma das expectativas do personagem de Cristina) e Cristina, por sua vez, não cobrou um pedido de desculpas. Ela foi

empática com a situação de Miguel e disse que iria conversar com toda a equipe para rever os processos para os próximos projetos. Ambos apreciaram a postura um do outro e com esses resultados concluímos que nesta situação as expectativas foram alinhadas.

### **6.1.2 Análise conversa 2 – Grupo de instrução oral**

Nesta conversa o personagem de Cristina também se mostrou aberta para escutar Miguel. Ele se desculpou pelo ocorrido, expôs seus sentimentos e fez o pedido para que se sentisse mais feliz com o trabalho:

*C: Olá Miguel, acho que gostaria de conversar com você sobre o trabalho, certo? Que a gente tem que alinhar melhor porque o trabalho não foi como a gente tinha... a sua entrega não foi como a gente tinha acordado e acabou prejudicando na hora da apresentação, mas eu gostaria de saber o que foi que houve.*

*M: Certo é...eu concordo com você... eu tô ciente de que foi um trabalho incompleto, eu peço desculpas por isso. Eu... é pra falar a verdade... é... tem algum tempo que eu tô me sentindo um pouco desmotivado dentro... dentro da minha área. É...O que acontece é que... na verdade...é... desde o começo eu não eu não entendi muito bem a pesquisa e fiquei um pouco envergonhada, eu confesso, de perguntar, de tirar as dúvidas e isso foi um erro...né que acabou impactando no processo, mas eu queria aproveitar esse momento pra falar também que...eu gostaria de... de... ter talvez um pouco mais de feedback, no que eu venho realizando certo...é... também... tá, na verdade é isso, que é que cê acha?*

Cristina por sua vez, ainda não estava preparada para confiar novamente em Miguel, mas foi sincera em expressar isso:

*C: É... entendo que você tenha ficado envergonhado de perguntar, mas a gente fez acompanhamentos individuais justamente para não ter esse problema, então assim, eu gostaria que você nos próximos projetos tivesse uma maior abertura comigo pra que a gente pudesse chegar no resultado esperado.*

*M: Certo, perfeito, mas eu queria talvez é... a gente pudesse entrar em uma outra questão que... como eu falei pra você eu me sinto um pouco desmotivado, mas é mais pela área também que eu estou hoje. Hoje a gente tá na pesquisa, mas eu gostaria muito de ter a oportunidade de ir para área de planejamento e... na verdade eu não sei como, como isso seria possível, como realizar essa transição. O que você me diz?*

*C: Bem eu posso falar com os meus superiores pra gente ver essa possibilidade, mas primeiro você tem que mostrar na área de pesquisa que você é... tem... tem capacidade de completar os trabalhos. Porque eu sei que você é muito capaz, você aprende as coisas muito rápido, mas entregar trabalho pela metade não é uma... uma característica que, que geralmente o empregador quer ver no colaborador. Então, você tem que mostrar pra gente o seu potencial, que eu sei que tem.*

Miguel compreendeu a posição de Cristina e a gestora expressou que assim que eles conseguissem corrigir o ocorrido, ela o indicaria para a área de Planejamento (desejo de Miguel):

*M: Claro, não, perfeito, isso não apaga o meu erro com relação a essa, essa pesquisa. esse trabalho, mas sim, eu vou me esforçar mais pro próximo não acontecer isso novamente.*

*C: Fico feliz em ouvir isso e eu vou... eu prometo que a gente vai tentar melhorar o acompanhamento e também na hora de passar o projeto pra vocês deixar mais claro, pra que a gente possa ter essa troca melhor e que o trabalho seja completo.*

*M: Perfeito, eu adoraria na verdade, seria ótimo.*

*C: Pronto, então é isso, obrigada pela sua sinceridade e pode contar comigo, vamos fazendo os projetos pra frente e ficarei muito feliz de indicar você pra parte de planejamento, já que é o que você quer.*

*Miguel: Sim, gostaria muito e agradeço. Agradeço demais e novamente eu peço desculpas pelo, pelo erro cometido.*

*Cristina: Tudo bem, sem problemas. Eu também peço desculpas se eu pequei no processo de acompanhamento.*

*Miguel: Não, que é isso, tudo bem.*

A conversa teve poucos elementos violentos no discurso e se finalizou com ambos os personagens satisfeitos. Em relação as expectativas dos personagens, Miguel expôs que estava desmotivado com o trabalho em relação aos feedbacks dados por Cristina e por estar em uma área que não queria, gostaria muito de ter a oportunidade de ir para o setor de Planejamento. Cristina escutou o pedido de Miguel e disse que ia melhorar a parte do feedback, mas que ainda não poderia transferi-lo para outro setor por conta do erro que aconteceu no projeto. Mesmo assim, deixou a abertura para que se ela visse uma melhora no desempenho de Miguel, ela ficaria muito feliz de indicá-lo para o setor de Planejamento.

Na perspectiva da expectativa de Cristina, Miguel pediu desculpas e explicou o que aconteceu para que ele tivesse entregue o material incompleto. Também expressou que vai se esforçar mais para que este tipo de problema não acontecesse novamente. Abaixo se encontra a tabela com os resultados do formulário de autoconceito referente a esta conversa:

Tabela 2 - Resultados da Conversa 2 do Grupo de Instrução Oral

CONVERSA 2 - GRUPO DE INSTRUÇÃO ORAL									
PARTICIPANTE C - MIGUEL (PC)					PARTICIPANTE D - CRISTINA (PD)				
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL									
	+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve		x							Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo							x		Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo		x							Evasivo/Esquivo
Envergonhado					x				Orgulhoso
Decidido/Determinado	x								Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado						x			Inspirado/Motivado
Aberto/Empático	x								Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto					x				Agitado/Disposto
Seguro/Livre	x								Ameaçado/Preso
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL									
	+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve	x								Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo							x		Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo			x						Evasivo/Esquivo
Envergonhado		x							Orgulhoso
Decidido/Determinado		x							Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado				x					Inspirado/Motivado
Aberto/Empático		x							Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto					x				Agitado/Disposto
Seguro/Livre				x					Ameaçado/Preso
RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PC =							4,69		
RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PD =							3,61		
NÚMERO TOTAL DE ELEMENTOS CNV E CV NA CONVERSA 2 - GRUPO DE INSTRUÇÃO ORAL =					9 CNV		2 CV		

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Ao observar a tabela do Autoconceito, a distância entre a Experiência Ideal e Real foi pequena, com 4.69 para o personagem de Miguel e 3.61 para Cristina, indicando um resultado positivo para a avaliação da conversa. Também foram poucos os elementos CV se comparados com os elementos CNV da mesma conversa. Tivemos 9 elementos CNV e 2 elementos CV. São quantidades menores que a conversa anterior, mas vale lembrar que a duração da conversa afeta a quantidade de elementos. Conversas mais longas tendem a ter mais elementos que conversas mais curtas. Aqui as expectativas dos personagens também foram alinhadas.

### 6.1.3 Análise conversa 3 – Grupo de instrução oral

A conversa 3 se refere a última conversa do Grupo de Instrução Oral. Nesta sessão Cristina iniciou a conversa expondo seus sentimentos e explicando para Miguel o que havia ocorrido. Miguel compartilhou o que estava passando com ele de forma aberta e honesta como é possível ver no trecho a seguir:

*C: Acordou, que coisa boa né? Mas a gente tem que conversar que é uma coisa muito importante que é justamente sobre o ocorrido né? Eu fiquei assim extremamente chateada com a situação, porque foi demandada uma responsabilidade e você não atendeu as expectativas e não conseguiu cumprir com o que foi proposto. Você tem como me explicar o que foi que aconteceu? Eu tô aqui pra compreender a sua situação, sei que imprevistos acontecem, mas isso tem que tá claro da sua parte também*

*M: bem Cristina, é... talvez o planejamento, o cronograma de tempo não tenha sido o ideal, pode ter sido muito em cima da hora e ficou algo pendente sim, achei que poderia estar concluído o projeto, mas é não tive tempo de realizar é... me senti muito pressionado por conta disso, por entregar muito em cima da hora o projeto e na empresa eu não tô me sentindo assim é... desafiado a, ao que a minha função deveria ser entendeu? Eu tô muito angustiado por conta disso, pelo projeto não ter sido bem aceito e queria saber como vai ficar a minha situação.*

*C: Ok, mas veja, você sabe que desde que a gente entrou aqui na DM, existe uma transparência com todos os funcionários, todos os colaboradores, nós dizemos muito claramente que vocês tem a liberdade de falar quando estão com alguma demanda e que isso pode tirar a sua energia, então eu fico é assim.. surpresa porque você não veio e me apresentou essa sua queixa, porque desde o início a gente tá dentro desse ambiente, você poderia ter chegado até mim e falar "olha eu tô aqui percebendo que não tô sendo contemplado pela minha função e que houve um prazo muito curto" o que me surpreende é porque na noite passada você disse que iria dar conta desse prazo e aí eu que tive que pegar a demanda e falar com os diretores e eles me deram uma bronca porque eu peguei essa sua demanda e eu mesma tive que desenrolar entendeu? Então acabou que gerou um efeito bola de neve porque não tivemos essa transparência de comunicação.*

*M: Entendo, é... essa questão da empresa ter a comunicação aberta é bastante legal, porém não é isso que eu sinto sabe? É... as vezes eu fico meio receoso de chegar pra um gestor pra conversar e me abrir porque eu fico intimidado as vezes de dizer alguma coisa, que essa coisa talvez possa ser mal interpretado e com isso eu tento pelo menos é...me mostrar capaz de fazer, atender as demandas que a empresa pede entendeu? Justamente pra tentar superar é... esse lado que eu vejo que não, do meu ponto de vista, eu não consigo acessar certo. De ser, de expressar verdadeiramente o que eu estou sentindo aqui, entendeu?*

Ambos foram sinceros e Miguel sentiu abertura para fazer seu pedido que era o de melhorar a questão do feedback na empresa. Cristina descobriu então que Miguel não se sentia aberto para compartilhar seus problemas e disse que iria investigar com os outros membros do time se eles se sentiam assim também:

*C: mas veja que tudo isso você está sentindo, mas não expressou, concorda? a partir de agora a gente tem que executar essa verbalização do que você está sentindo, assim como eu tô fazendo com você aqui.*

*M: com certeza, mas o... sabe o que é o pior, não sei se o pior de tudo isso, é que, pelo tempo que eu trabalho aqui, é...; eu não tenho recebido feedbacks nem positivos nem negativos as vezes isso pode influenciar talvez sabe? No, no desempenho e eu acredito que isso tenha influenciado no meu desempenho até aqui também sabe? o resultado desse é... da avaliação desse projeto não ter sido muito bom, pode ter sido causado por isso também. Porque é... eu não me sinto desafiado diariamente a dar o melhor de mim entendeu? E... isso acaba gerando algumas angústias é... algumas vezes, mas eu não sinto, não sinto por mais que você deixe bem claro, a gente está aberto para conversar e tal, eu não eu não sinto essa abertura para chegar e conversar.*

*C: certo, é... então com essa sua fala eu já vejo aqui uma necessidade da gente tomar outro tipo de posição com os nossos colaboradores, a gente vê se existe realmente essa cultura de empatia e abertura aqui dentro da DM. Isso é importante você estar me falando porque enquanto gestora eu posso apresentar uma solução melhor pra*

*empresa, massa. Só que o que não pode acontecer é a gente dizer que consegue uma coisa, mas ainda não consegue cumprir com essa coisa, entende?*

Cristina garante que não haverá nenhum comprometimento da vaga de Miguel (desejo de Miguel sobre permanecer no trabalho) que entendia que erros aconteciam e que estava lá para conseguir contornar a situação e melhorar o dia-a-dia de trabalho para todos. Também se deixou disponível para que Miguel pudesse contar com ela:

*C: é... acho importante, vou levar pra direção, tô aqui na gestão, mas a gente pode tá conversando sim sobre essas implementações, até porque é pra melhorar a nossa cultura organizacional. Acho importante as suas ressalvas e acredito que essa conversa aqui a gente tenha deixado claro, não vai haver nenhum comprometimento da sua vaga aqui dentro, achamos você muito importante para a empresa, mas vamos aí resolvendo os nossos gargalos que esse não vai ser o único, mas esperamos que eles reduzam no decorrer do tempo.*

*Miguel: com certeza. Então muito obrigado por ter me ouvido ((risos)), saio um pouco mais aliviado dessa conversa, desculpa por não termos conseguido a aprovação do projeto. É... no próximo pode contar comigo e terá um melhor planejamento e vamos nessa!*

*Cristina: pronto, conte comigo, nosso suporte, nossas ferramentas, vamos crescer, essa é a intenção.*

*Miguel: ok, obrigado.*

Sobre as expectativas, podemos perceber Miguel não levou uma bronca de Cristina como esperava. Apesar de ter sido mais incisiva, Cristina escutou o que ele tinha a dizer e expôs seus pensamentos sobre o assunto. Miguel falou sobre a questão do feedback e Cristina disse que iria melhorar nas próximas vezes. Ao final da conversa Miguel pede desculpas pelo ocorrido (Expectativa de Cristina) e ao ser questionado por Cristina, diz que ainda gostaria de trabalhar na empresa e sugere que a relação de trabalho poderia ser melhor, atendendo as expectativas que o personagem do gestor tinha sobre a conversa.

Um ponto interessante desta sessão foi que os participantes interpretaram as instruções fornecidas pelos pesquisadores como fossem os valores que a empresa fictícia tinha, dessa forma, incorporaram as instruções ao cenário da conversa como atitudes estimuladas pela empresa, como a transparência e abertura para o diálogo. Diferente dos outros participantes que entenderam as instruções como algo separado do contexto oferecido na ficha.

Avaliando a tabela a seguir, apesar de ter uma distância mais alta, mais ou menos 1 ponto, entre a Experiência Ideal e Real, se comparado com as outras sessões do mesmo grupo, a distância ainda é pouca, configurando em uma boa avaliação:

Tabela 3 - Resultados da Conversa 3 do Grupo de Instrução Oral

CONVERSA 3 - GRUPO DE INSTRUÇÃO ORAL									
PARTICIPANTE E - MIGUEL (PE)					PARTICIPANTE F - CRISTINA (PF)				
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL									
	+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve	x								Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo					x				Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo			x						Evasivo/Esquivo
Envergonhado							x		Orgulhoso
Decidido/Determinado		x							Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado						x			Inspirado/Motivado
Aberto/Empático		x							Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto				x					Agitado/Disposto
Seguro/Livre		x							Ameaçado/Preso
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL									
	+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve	x								Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo		x							Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo		x							Evasivo/Esquivo
Envergonhado					x				Orgulhoso
Decidido/Determinado			x						Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado						x			Inspirado/Motivado
Aberto/Empático		x							Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto							x		Agitado/Disposto
Seguro/Livre			x						Ameaçado/Preso
<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PE =</b>					<b>5</b>				
<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PF =</b>					<b>6,93</b>				
<b>NÚMERO TOTAL DE ELEMENTOS CNV E CV NA CONVERSA 3 - GRUPO DE INSTRUÇÃO ORAL =</b>					<b>11 CNV</b>		<b>3 CV</b>		

Fonte: elaborado pela autora (2020).

É interessante perceber na tabela acima que todas as respostas do Participante F sobre a Experiência Ideal foram positivas (+++), escolhendo os extremos dos atributos balizadores, entretanto ao ter experiência real, sua resposta foi mais balanceada do que a anterior. Isso nos traz um indício de que as vezes idealizamos muito nossa Experiência Ideal e ao passar pela Experiência Real, vemos que mesmo ela sendo positiva, existem muitas nuances. Quanto aos elementos da Comunicação Não-Violenta, a proporção de elementos CNV (11) foi maior que de elementos CV. Finalizando com esta as avaliações do grupo de Instrução Oral. De forma geral obtivemos resultados positivos, do ponto de vista do objetivo desta pesquisa, neste grupo uma vez que havia uma menor distância entre a Experiência Ideal e a real e um maior número de elementos CNV. Entretanto é preciso comparar esses dados com os resultados dos demais grupos. Com isso, damos continuidade às análises com o Grupo de Artefato e posteriormente com o Grupo de Controle.

### 6.1.4 Análise conversa 1 – Grupo de Artefato

Para relembrar, o Grupo de Artefato foi aquele que recebeu os cards de reflexão antes do início da conversa. Nesta sessão os personagens conseguiram compartilhar suas visões, mas tiveram alguns atritos ao tentar se entender. Cristina responsabilizava constantemente Miguel

sobre o ocorrido e Miguel por sua vez responsabilizava Cristina como podemos ver no trecho a seguir:

*C: Oi Miguel, olha queria aproveitar pra gente ter uma conversa sobre aquele material que te pedi porque aconteceu uma coisa desagradável. Vê só, te pedi aquele material, chegou pra mim de uma forma incompleta, insuficiente, eu fiz o máximo pra tentar aproveitar e recuperar, mas infelizmente o que aconteceu é que eu fiquei numa situação um pouco complicada, porque eu entreguei o material e de certa forma, fui rechaçada assim entre o pessoal que recebeu e sabe é... não era uma responsabilidade minha, porque foi uma coisa que eu te pedi e ainda assim é... mesmo eu tentando correr atrás e fazer com que desse certo, foi um... foi resultado trágico, daí eu queria conversar contigo pra entender sabe? Eu fui lá, eu que dei a cara a tapa e infelizmente aconteceu esse tipo de situação, queria entender por que que é... o que foi que aconteceu... queria dizer também que não foi a primeira vez que isso acontece e só pra gente acertar isso, vou tentar ser compreensível, mas por mais que a gente esteja falando de um caso que tá acontecendo agora, isso é uma coisa que não é a primeira vez que acontece entendeu?*

*M: sim...então é... eu até fiz né? Até tentei entregar pra você, mais completo e tal mas, eu tenho sentido assim que as coisas que eu faço elas tem tipo pouco feedback sabe, eu tento te entregar você não tem muito tempo pra olhar ou fica sempre de ver depois e eu fico meio ansioso sem saber muito bem o que é pra entregar e também não quero muito perguntar porque eu sinto que tô meio incomodando assim, quase quando eu pergunto, já que você não costuma me dar muito feedback. E até pra não te pressionar né, porque eu sei que tu já tem muita coisa pra fazer e eu acabo tentando fazer do jeito que dá. Mas como lá no começo eu não entendi muito bem o que era pra fazer, as vezes acaba que o que chega pra você, não é... eu acho que não é bem o que você estava esperando assim e aí frustra um pouco as suas expectativas e como você que tá mais na ponta e entende melhor o que o cliente quer, acaba que frustra um pouco o cliente.*

*C: certo, mas vê só, concorda comigo que esse é um tipo de frustração que a gente precisa encarar? Porque vê se por algum momento tu não consegue entregar pra mim aquilo que... assim tu resolve não falar comigo sobre uma coisa que a gente precisa combinar junto pra poder passar adiante isso é um... problema, isso gera um problema maior, tanto que aconteceu como aconteceu comigo e com você, então assim, se eu tô mais a frente e eu preciso preciso que você me entregue isso, a gente precisa ter uma comunicação plena, por mais que eu esteja ocupada, você pode vir falar comigo e a gente pode resolver. Porque da forma como eu recebi, acabou sendo inviável pra mim, mas eu tive que entregar de todo jeito e acabou sendo complicado. E aí eu ia sugerir que a gente melhore essa dinâmica de trabalho, porque desse jeito, né.. **você vê que eu tô tentando ser empático com você entendeu? É... , mas a gente precisa pensar nesse tipo de situação tendeu?** Não sei se tem alguma coisa que te faça pensar né que eu... a gente não... sabe? Que você não precisa passar ou que você não precisa se comunicar comigo, não sei se tem algum mal estar entre a gente, mas eu acho que é uma coisa que a gente precisa passar adiante pra que esse tipo de coisa não venha a acontecer de novo.*

Neste trecho da conversa uma fala que chamou a atenção durante a análise e está em negrito no parágrafo acima foi quando Cristina aponta que estava tentando ser empática com Miguel, entretanto da forma como foi empregada, a fala não transmitia empatia, para Rosenberg (2006) empatia é estar presente, escutar o outro e oferecer a nossa atenção plena. Nesse contexto, a empatia está mais relacionada com simpatia. Ao decorrer da conversa Miguel escuta o lado de Cristina e traz alternativas como ferramentas de feedback para melhorar a

comunicação entre ambos. Cristina ainda responsabiliza Miguel pelo erro e não oferece empatia sobre as questões trazidas por ele, mas um ponto positivo é que Cristina consegue ser aberta e expressa o que está sentindo:

*C: Por mais que eu esteja tentando sendo empático, é...um problema, um mal-estar que talvez tenha sido ocorrido por coisa da sua cabeça e foi uma coisa que acabou me prejudicando muito. Não sei como é que a equipe pode continuar me enxergando daqui pra frente, então é... enfim eu acho que a gente precisa se entender. Pessoalmente falando num nível assim mais pessoal, eu realmente fiquei ofendida com a situação.*

*M: uhum... sim... é...eu não sei, eu imagino assim que por você ser uma gestora também é... talvez você devesse estar um pouco mais perto do projeto sabe, é... talvez ele não devesse ter chegado nesse ponto pra que a gente percebesse que as coisas também não estavam... não estavam como elas deveriam estar. Eu concordo mesmo que eu acho que eu não posso evitar falar né o tempo todo com você, por questões de achar que você está ocupada ou enfim tem que ser um pouco mais... talvez, ter uma outra abordagem na hora de perguntar e de colher esses feedbacks e aí talvez a gente possa até pensar uma ferramenta, alguma coisa que funcione melhor nesse sentido, mas é.. eu acho também que você tem que estar um pouco mais perto do projeto nesse sentido, sabe de tipo, entender em cada fase o que é que tá bom, o que é que não tá é... e ter esse alinhamento de expectativa com a equipe também, porque se não foi a primeira vez que aconteceu, por que a gente não discutiu isso antes também pra que a gente já pudesse ter corrigido isso em outros projetos e não voltar a repetir sabe?*

Do ponto de vista da CNV, uma tentativa de resolução de conflitos não deveria ser uma discussão sobre de quem é a culpa ou uma discussão em volta do problema ocorrido. Ela instrui que devemos assumir a responsabilidade pelas nossas necessidades não atendidas em vez de culpar ou julgar o outro. Miguel nesta conversa também responsabiliza Cristina pela falta de feedback e alinhamento. Chegando ao final da conversa Cristina solicita um pedido de desculpas à Miguel:

*C: certo... então acho que só tem mais uma coisa que não necessariamente tem a ver com a empresa e que tem e não tem ao mesmo tempo, mas é mais a um nível pessoal mesmo de que de alguma forma é... é um pouco complicado pra mim dizer, mas eu fico pensando: pô, eu fui bastante prejudicada eu realmente saí ofendido por uma coisa, vim carregando muito tempo isso e a gente conseguiu resolver, você não acha que assim, no mínimo, poderia dar tipo um pedido de desculpa pra gente passar a borracha e passar a situação adiante?*

*M: sim, com certeza, com certeza. Acho que realmente, eu não entreguei tudo como poderia ter sido entregue da melhor forma assim, então eu peço desculpa. Acho que a minha intenção nunca foi que você fosse, é... de certa forma, você sofresse os impactos desse projeto ruim né assim e enfim, peço desculpas aí pelo modo como eu entreguei e eu espero que a gente possa se comunicar melhor e que consiga gerar projetos e interações melhores assim no futuro.*

*Cristina: certo, eu entendo também o seu lado eu sei que tá complicado a pressão que a gente sofre pra fazer isso e também tem coisas da nossa própria vida pessoal que são... complicam a gente né? Mas enfim, de qualquer forma a sua sugestão é... é válida, é algo que eu posso pensar e que investido dentro da minha posição aqui na*

*empresa eu posso trazer, a gente pode conversar sobre isso também de utilizar outra ferramenta ou trazer uma outra pessoa, mas inicialmente eu acho que a gente tá dando um passo no caminho certo né? eu acho que a gente agora conseguiu né estabilizar nossa relação e vamo trabalhar pra gente conseguir né seguir em frente e evitar que mal entendidos como esse aconteçam, certo?*

Após ter seu desejo atendido, Cristina se abriu mais e ambos conseguiram finalizar a conversa com um acordo e compartilhando a responsabilidade pelo ocorrido. Ao final da sessão os pesquisadores solicitaram que ambos compartilhassem o melhor sentimento que haviam desejado um para o outro ao início da conversa. Colocaremos aqui as falas dos participantes ao expor o sentimento desejado:

*Participante H: eu coloquei a palavra **Autonomia**, é... pensando na conversa do jeito como foi parece um pouco estranho porque eu to... pelo menos como que eu tentei levar a conversa foi tipo “Oh é... perceba que você não tem tanta autonomia para tomar a frente do.. do projeto e comunicar da forma como você faz.” Mas aí de qualquer forma eu acho que há um, tem um lado positivo né porque... à medida que acho que as duas personagens elas vão né seguindo o rumo da conversa, elas melhoram né... a comunicação eu acredito que dá sim para ambos construírem um tipo de vínculo e que vai dando de certa forma uma autonomia para os dois dentro da empresa né? Assim, no sentido de crescer junto [...]*

*Participante G: massa... a minha foi **Paz de Espírito** ((risos)), mas é assim no sentido também de tipo assim, ah depois que tá tudo alinhado é... e as coisas tão mais resolvidas eu espero que ela possa ter mais paz de espírito no sentido de tipo assim, eu sei que as coisas vão tá lá na frente entregues como eu imaginei e assim não vai ser uma questão de ansiedade pra ela sabe também. Porque eu acho muitas vezes nas organizações e eu tô sentindo muito isso agora que eu to mais à frente do ((nome ocultado por motivos de sigilo)) é... o líder ou a líder eles também são pressionados a fazer as coisas rodarem sabe assim e tipo nem sem depende só dessas pessoas, precisa mesmo que os colaboradores também tomem à frente. Então assim, acho que ter essa paz de espírito é uma questão de confiar na sua equipe e saber que eles vão ter essa autonomia [...]*

É interessante observar na fala do Participante G uma preocupação em relação ao gestor/líder, demonstrando a importância de também o encarar como uma pessoa. De acordo com Rosenberg (2006) temos uma dificuldade de oferecer empatia às pessoas que julgamos estar em uma situação acima ou mais favorável que a nossa. Temos dificuldade de perceber que o gestor tem sentimentos e necessidades não atendidas e tendemos a tomar o lado do “elo mais fraco” na relação. Porém, ambos precisam ser tratados com respeito e empatia e o desejo expresso pelo Participante G demonstra isso.

Ao olhar para os resultados na tabela abaixo, nesta conversa mesmo com quantidade elementos CV e CNV aproximada, a distância entre a Experiência Real e Ideal foi baixa e do ponto de vista do Autoconceito (4,12 para Miguel e 3 para Cristina), pode se considerar um resultado positivo:

Tabela 4 - Resultados da Conversa 1 do Grupo de Artefato

CONVERSA 1 - GRUPO DE ARTEFATO																							
PARTICIPANTE G - MIGUEL (PG)						PARTICIPANTE H - CRISTINA (PH)																	
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL						RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL																	
	+++	++	+	0	+	++	+++		+++	++	+	0	+	++	+++								
Aliviado/Leve	x							Angustiado/Pesado		x						Angustiado/Pesado							
Nervoso/Apreensivo							x	Confiante/Tranquilo						x		Confiante/Tranquilo							
Honesto/Objetivo			x					Evasivo/Esquivo		x						Evasivo/Esquivo							
Envergonhado					x			Orgulhoso				x				Orgulhoso							
Decidido/Determinado	x							Indeciso/Confuso		x						Indeciso/Confuso							
Frustrado/Desmotivado						x		Inspirado/Motivado						x		Inspirado/Motivado							
Aberto/Empático		x						Fechado/Resistente		x						Fechado/Resistente							
Cansado/Indisposto				x				Agitado/Disposto						x		Agitado/Disposto							
Seguro/Livre	x							Ameaçado/Preso		x						Ameaçado/Preso							
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL						RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL																	
	+++	++	+	0	+	++	+++		+++	++	+	0	+	++	+++								
Aliviado/Leve	x							Angustiado/Pesado		x						Angustiado/Pesado							
Nervoso/Apreensivo						x		Confiante/Tranquilo							x	Confiante/Tranquilo							
Honesto/Objetivo						x		Evasivo/Esquivo			x					Evasivo/Esquivo							
Envergonhado			x					Orgulhoso				x				Orgulhoso							
Decidido/Determinado			x					Indeciso/Confuso		x						Indeciso/Confuso							
Frustrado/Desmotivado						x		Inspirado/Motivado					x			Inspirado/Motivado							
Aberto/Empático		x						Fechado/Resistente		x						Fechado/Resistente							
Cansado/Indisposto				x				Agitado/Disposto				x				Agitado/Disposto							
Seguro/Livre		x						Ameaçado/Preso			x					Ameaçado/Preso							
<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PG =</b>						<b>4,12</b>						<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PH =</b>						<b>3</b>					
<b>NÚMERO TOTAL DE ELEMENTOS CNV E CV NA CONVERSA 1 - GRUPO DE ARTEFATO =</b>						<b>8 CNV</b>						<b>9 CV</b>											

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Isso pode ter ocorrido pois, mesmo com a maior presença dos elementos CV (9), ao final as expectativas dos personagens foram atendidas e ao terem seus pedidos realizados se sentiram mais satisfeitos. Miguel sugeriu novas formas de trabalho para melhorar o dia-a-dia e Cristina aceitou sua sugestão ao final da conversa. Após solicitar um pedido de desculpas, Cristina também atingiu seu objetivo. Sobre isso, destacamos aqui a fala do Participante G durante o feedback:

*Antes da conversa eu tava me sentindo meio assim cara eu vou ser demitido e depois da conversa eu fiquei assim, massa eu acho que a gente pode ter um caminho legal aqui ainda pra conversa e a partir daqui para ter outras conversas sabe? É... bem diferente do que eu sentia antes tipo a gente vai começar e eu vou ser demitido. – Participante G.*

Aqui ele aponta que tinha a expectativa de ser demitido (expectativa do personagem de Miguel) e que depois da conversa sua visão mudou, ele ficou disposto a ter mais conversas após aquela para chegar a uma relação melhor. É possível ver com isso que uma conversa para o alinhamento de expectativas não é única e definitiva, mas sim uma jornada com diversos encontros e acordos, pois durante o caminho vamos criando expectativas e visões sobre o assunto, que precisam ser comunicadas e alinhadas constantemente.

### 6.1.5 Análise conversa 2 – Grupo do Artefato

Diferente das conversas anteriores, a segunda conversa do Grupo do Artefato, Cristina dá início expondo detalhadamente o que aconteceu. Logo depois de sua explicação, Miguel se desculpa e explica seu ponto de vista sobre o que causou a entrega incompleta:

*C: Bom Miguel, é... o motivo dessa reunião você já deve saber, foi a respeito da entrega da sua parte no projeto que tiveram várias com erro, problemas. Eu deixei esses cards aqui, pra que a gente, como uma maneira de se expressar melhor, possa se comunicar... e que seja uma conversa, apesar de importante, mas franca, tranquila. Eu queria primeiro te passar exatamente o que aconteceu, o meu ponto de vista, o que é que eu tava percebendo e depois você comenta o que aconteceu, o seu ponto de vista etc. É.. o que ao meu ver estava acontecendo:*

*Eu vinha sempre perguntando a você se estava tudo ok, você dizia que sim, estava tudo normal e aí, chegou no dia da entrega do projeto, o seu estava incompleto, estava errado, você não relatou nenhuma dificuldade, entretanto, ele estava incompleto. Como a reunião pra mostrar a diretoria desse projeto, a gente estava muito empenhado, como você sabe, alguns meses, seria amanhã. Eu tentando lutar pela equipe, como eu sempre tento fazer, levei pra casa e tentei passar a noite, virei a noite realmente tentando finalizar esse projeto. Infelizmente com o tempo que tinha não era o suficiente pra finalizar isso e dessa forma eu levei o que dava pra diretoria. Chegando lá é... naturalmente, por causa do prazo que eles nos deram e a qualidade do serviço que eles esperam de nós, fui amplamente criticada, é... eu como gestora, assumi toda a responsabilidade, porque se há um erro o erro é meu, sou eu que estou gerindo aqui, então tudo o que acontece eu realmente sei que passa pela minha chefia e acontece que foi isso. Fiquei queimada com a diretoria etc.; e que no momento eu sinto que eu fiz tudo que podia, realmente não enxerguei o que eu poderia ter feito a mais e é por isso que nesse momento eu tô aberta aqui ao diálogo pra você me contar o que... porque tudo isso aconteceu e chegamos nesse ponto.*

*M: então Cristina, primeiro eu queria pedir desculpa, eu não queria de forma nenhuma atrapalhar sua vida pessoal, porque eu acho que quando a gente larga a gente não deveria ter mais trabalho pra fazer em casa e eu sinto, realmente, muito de ter sobrecarregado você, eu queria assumir que eu errei em quando eu dizia que as coisas estavam tudo bem, mas é porque eu não tava me sentindo muito cobrada. A gente tinha 5 pessoas pra entrevistar, mas aí eu marcava com as pessoas e aí as pessoas não podiam e aí eu acabei deixando pra última hora e não dá, como era uma pesquisa com pessoas, não deu pra concluir todas as pessoas que eu precisava. Eu queria que a gente é... assim eu acho que você não errou em nada, eu que menti sobre é... as coisas estarem indo bem ou não, mas eu acho que a gente poderia ter um checklist diário pra você olhar as coisas que eu realmente fiz, porque às vezes eu faço da minha cabeça, mas eu não consigo botar em prática. Então o que eu queria falar é que eu sinto muito, eu peço desculpas, eu quero dizer que eu não quero repetir esse erro e eu queria é... que a gente conversasse mais agora pra decidir qual seria a melhor solução pra eu ser mais produtivo e não atrapalhar a equipe no geral, não só você como líder, mas toda a equipe. É... então eu queria que você falasse o que você espera de mim, eu sei que você espera que eu termine meu trabalho a tempo, mas você tem alguma sugestão pra me dar pra eu ser mais produtiva ou pra eu conseguir terminar minhas metas, é... em tempo de entregar, tempo hábil, até pra você poder revisar?*

Miguel se mostra empático com o lado exposto por Cristina, é sincero em sua colocação e Cristina também pede desculpas pois se sente corresponsável. Continuando a conversa Cristina procura entender melhor o que aconteceu para que Miguel agisse assim:

*C: agradeço Miguel pelo pedido de desculpas, assim como peço, porque se em algum momento eu não consegui realmente estar verificando se tudo estava certo, realmente eu acreditei mais na sua palavra quando eu realmente deveria estar olhando mais de perto o andamento do projeto. É... agora eu queria entender, porque eu acredito em alguns pilares da construção de uma equipe, um deles é a honestidade que você tem que estar sempre junto de todo mundo acreditando, o que todo mundo faz que tá tudo correto. E por causa disso eu queria saber, entender melhor o porquê você não... quando eu perguntava você simplesmente falava tudo bem. Se você realmente acreditava que as coisas estavam bem ou se foi alguma questão de... você ficou com medo de alguma retaliação naquele momento eu queria que você me explicasse melhor o porquê faltar com a verdade nesses momentos.*

*M: na verdade eu menti porque eu não... eu achava que de fato tava tudo bem, eu achava que eu ia conseguir entregar o trabalho a tempo, eu não tava me sentindo desafiada, então eu fui deixando essas entrevistas em segundo plano, eu fui focar em outras coisas, aí quando eu realmente tive que fazer as entrevistas eu percebi que não ia dar tempo de entrevistar as pessoas e aí eu falhei, eu.. subestimei talvez a tarefa, porque eu achava que ia ser muito simples e de fato é uma tarefa simples que eu conseguiria fazer se eu tivesse me planejado, ter feito uma agenda ou pelo menos entregue uma entrevista por dia, eu acho que eu teria conseguido, então eu de fato falhei porque eu faltei com a honestidade, mas eu realmente acreditava que eu ia conseguir, que as coisas estavam tudo bem, que eu não precisava correr pra fazer as entrevistas.*

Na fala acima, o personagem aponta que acreditou que tudo estava bem, que ia conseguir entregar o trabalho, por isso focou em outras tarefas e acabou percebendo que não ia dar tempo de finalizar as entrevistas. Miguel expõe seus sentimentos que foram bem recebidos por Cristina. Miguel solicitou mais acompanhamento e Cristina pediu a Miguel que quando tivesse problemas, a comunicasse:

*C: então certo Miguel, é... o principal intuito dessa conversa que a gente teve, foi primeiro pra eu identificar se você realmente entendia a situação e eu vejo que você entende, como tudo tá acontecendo. Eu tô vendo que você está interessado sim ainda no trabalho, vamos tentar fazer as modificações, já que a vida é isso, é uma questão de estar sempre aprimorando, de estar sempre tentando melhorar o ambiente de trabalho e eu peço pra que nas próximas sempre que você tiver alguma dificuldade, não pense em mim como uma chefe, eu tô aqui pra lutar por todos vocês e não tenham medo, nunca vou estar criticando, nunca vou estar fazendo nada de mal contra vocês assim que é pra gente tentar poder melhorar. Imagina só como um amigo pessoal mesmo que você conta tudo, pode me contar tudo mesmo e aí a gente vai trabalhando e crescendo cada vez mais, tranquilo?*

*M: tranquilo.*

*C: então é isso.*

Analisando o resultado da distância, apresentado na tabela abaixo, mostra que a Experiência Real de Cristina nessa conversa foi a que mais se aproximou com sua Experiência Ideal, dentre todas as conversas do experimento com uma distância de 2,45. Do ponto de vista da expectativa, Cristina escuta os pedidos de Miguel e diz que vai colocá-los em prática (desejo de Miguel atendido), ela pede que das próximas vezes ele entre em contato caso tivesse algum problema. Miguel por sua vez, diz que sente muito pelo ocorrido e ao ser questionado se ainda quer trabalhar na empresa ele fala que sim (expectativa de Cristina atendida). Na tabela abaixo o número de elementos CNV e CV não tem uma grande diferença, mas ainda assim existe um pouco mais de elementos CNV (8) que CV (5).

Tabela 5 - Resultados da Conversa 2 do Grupo de Artefato

CONVERSA 2 - GRUPO DE ARTEFATO																							
PARTICIPANTE I - MIGUEL (PI)						PARTICIPANTE J - CRISTINA (PJ)																	
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL						RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL																	
	+++	++	+	0	+	++	+++		+++	++	+	0	+	++	+++								
Aliviado/Leve	x							Angustiado/Pesado	Aliviado/Leve	x						Angustiado/Pesado							
Nervoso/Apreensivo						x		Confiante/Tranquilo	Nervoso/Apreensivo						x	Confiante/Tranquilo							
Honesto/Objetivo	x							Evasivo/Esquivo	Honesto/Objetivo	x						Evasivo/Esquivo							
Envergonhado				x				Orgulhoso	Envergonhado					x		Orgulhoso							
Decidido/Determinado					x			Indeciso/Confuso	Decidido/Determinado		x					Indeciso/Confuso							
Frustrado/Desmotivado							x	Inspirado/Motivado	Frustrado/Desmotivado				x			Inspirado/Motivado							
Aberto/Empático			x					Fechado/Resistente	Aberto/Empático	x						Fechado/Resistente							
Cansado/Indisposto					x			Agitado/Disposto	Cansado/Indisposto				x			Agitado/Disposto							
Seguro/Livre	x							Ameaçado/Preso	Seguro/Livre	x						Ameaçado/Preso							
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL						RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL																	
	+++	++	+	0	+	++	+++		+++	++	+	0	+	++	+++								
Aliviado/Leve	x							Angustiado/Pesado	Aliviado/Leve		x					Angustiado/Pesado							
Nervoso/Apreensivo			x					Confiante/Tranquilo	Nervoso/Apreensivo				x			Confiante/Tranquilo							
Honesto/Objetivo	x							Evasivo/Esquivo	Honesto/Objetivo	x						Evasivo/Esquivo							
Envergonhado	x							Orgulhoso	Envergonhado					x		Orgulhoso							
Decidido/Determinado			x					Indeciso/Confuso	Decidido/Determinado			x				Indeciso/Confuso							
Frustrado/Desmotivado				x				Inspirado/Motivado	Frustrado/Desmotivado				x			Inspirado/Motivado							
Aberto/Empático	x							Fechado/Resistente	Aberto/Empático	x						Fechado/Resistente							
Cansado/Indisposto					x			Agitado/Disposto	Cansado/Indisposto				x			Agitado/Disposto							
Seguro/Livre			x					Ameaçado/Preso	Seguro/Livre	x						Ameaçado/Preso							
<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PI =</b>						<b>5,57</b>						<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PJ =</b>						<b>2,45</b>					
<b>NÚMERO TOTAL DE ELEMENTOS CNV E CV NA CONVERSA 2 - GRUPO DE ARTEFATO =</b>						<b>8 CNV</b>						<b>5 CV</b>											

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Apesar desse resultado, do ponto de vista do Autoconceito, a conversa foi bem avaliada pelos participantes. Como faziam parte do Grupo do Artefato, os participantes escreveram um desejo para o seu colega no início da conversa, que foi revelado ao final. Nesta sessão os participantes responderam a todos os cards, mesmo sem a instrução de fazer isso e na parte do feedback eles leram as respostas. Abaixo estão as falas dos participantes sobre seus respectivos sentimentos desejados:

*Participante I: eu botei **Paciência** e tipo meio **Compaixão**, mas talvez agora o sentimento fosse mais... **Praticidade e Organização**, não sei... Não é bem um sentimento é tipo assim, talvez compaixão pra não ser... não demitir a pessoa porque ela cometeu*

*um erro, não sei... Paciência para o processo da pessoa, sei lá, o processo de mudança da pessoa sabe? Não sei se é paciência, mas tolerância talvez.*

*Participante J: É, o meu eu coloquei **Amadurecer** antes da conversa, seria amadurecer e eu acho que depois... continua, só pra ter mais responsabilidade e tal e ser mais honesto. Pronto, acho que seria mais **honestidade** também agora...*

*Participante I: acho que seria **Tolerância e honestidade** então.*

Interessante perceber na fala dos participantes que novos desejos para o outro surgem após a experiência de conversa. Dessa forma, às vezes o que desejamos para alguém antes de ter um primeiro contato pode mudar após a experiência real. Também foi curioso o fato de que em ambas as conversas do Grupo do Artefato “o melhor sentimento que você pode desejar para a outra pessoa” ficou relacionado às atitudes no ambiente de trabalho, como comportamentos que deveriam ser seguidos. O Grupo do Artefato foi composto por duas duplas. Diferente do Grupo de Instrução Oral, no qual a proporção dos elementos CNV foi maior que os elementos CV. Aqui neste grupo a quantidade de elementos CNV e CV foi semelhante nos dando um indício de que não necessariamente a quantidade de elementos CNV influencia em um bom resultado de conversa. Para refletir melhor sobre este dado, passaremos agora para as análises do Grupo de Controle.

### **6.1.6 Análise conversa 1 – Grupo de controle**

No Grupo de Controle, grupo sem qualquer tipo de intervenção, tivemos alguns resultados interessantes em comparação aos demais grupos do experimento. A primeira conversa foi uma das mais longas e foi a qual Cristina e Miguel pareciam não conseguir se entender. Cristina não oferecia empatia para os problemas de Miguel e constantemente colocava a responsabilidade da resolução do problema para ele. Miguel também parecia julgar as reações de Cristina sobre como ela se comportava no dia-a-dia de trabalho e parecia pouco interessado em oferecer alternativas como podemos ver no trecho abaixo:

*C: então ontem aconteceu uma reunião e eu precisava que todas as etapas estivessem conferidas, eu precisava de todos os dados, precisava de tudo pra ter resultados é preciso que a gente trabalhe em conjunto e eu preciso que todos colaborem. No caso não é a primeira vez que acontece algum tipo de deficiência no material que você entrega e eu queria saber o que foi que aconteceu ontem.*

*M: olha Cristina, eu fiz o que eu pude dentro das minhas possibilidades, porque eu dei o máximo de mim, mas a verdade é o seguinte, você sempre me pede algo que não me interessa... que não tá aproveitando bem os meus potenciais, você me coloca só pra fazer a mesma coisa. Junto com um telefone terrível que toca o dia todo, me deixa disperso e você nunca me pergunta como que eu gostaria de fazer o meu trabalho, você*

*me coloca pra fazer muitas vezes do seu jeito, sem me questionar como eu gostaria de fazer, poderia até lhe mostrar até algumas maneiras de fazer que você pudesse gostar mas você não me dá essa chance, então eu fiz o que você pediu do jeito que você pediu.*

*C: mas veja só a questão é justamente essa, você não fez do jeito que eu pedi, se tivesse feito do jeito que eu pedi eu não teria falta de dados e informações que eu precisava apresentar na reunião ((Miguel interrompe))*

*M: mas eu entendi que era daquela forma que você queria.*

*C: mas eu cheguei a perguntar se tinha algum problema e você me falou que estava tudo ok, só que você me entregou o material faltando dados.*

*M: na minha concepção estava pronto, na minha concepção eu fiz o que você pediu.*

*C: na sua concepção então o trabalho está bem feito?*

*M: sim, na minha concepção eu fiz o que você me pediu e não o que eu gostaria de ter feito e como eu gostaria de ter feito.*

*C: a questão não é como gostaria de ter feito e nem o que você gostaria de ter feito, nem como nem o que você gostaria de ter feito. Você está falando que gostaria de trabalhar em outras coisas? Tá, gostaria de saber quais são as outras coisas que você gostaria de trabalhar e o porquê estamos tendo problemas. Mas a questão aqui é outra, é a situação em que eu pedi uma coisa pra ser feita e ela não foi feita e você está me trazendo agora que ela não foi feita porque você não gosta de fazer o que você faz, é uma situação meio complicada*

*Miguel: olhe, é complicado porque é... na minha concepção eu fiz. Eu não sei o que é que tá havendo entre a gente porque na minha concepção eu fiz o que você pediu e pra mim estava pronto. Se estava incompleto eu não pude perceber o que estava faltando e o que.... ((áudio cortou e não foi possível compreender o restante da fala)).*

Apresentamos acima um trecho maior da transcrição para mostrar que a conversa se tornou um embate, como se ambos os personagens não estivessem escutando genuinamente um ao outro. Em alguns momentos aconteceram aberturas, que logo eram cortadas como no recorte da fala abaixo:

*C: mas muitas das vezes quando eu che... eu digo que algum trabalho tem que ser feito do jeito que ele tem que ser feito é porque a gente segue alguns protocolos e que a gente tem urgência para serem entregues os materiais. Não necessariamente eu estou querendo tolher a sua forma de trabalhar, a sua criatividade ou alguma coisa nesse sentido. Mas que bom que você está trazendo isso, mas assim, existem trabalhos que precisam ser feitos daquela maneira, porque é a maneira como a empresa se comporta. ((sinal de abertura))*

*M: eu acredito que...eu entendo também essa parte, mas será que a gente não pode cumprir as normas, as regras e colocar um pouquinho da minha personalidade nesse trabalho? das minhas potencialidades nesse trabalho? ((sinal de abertura))*

*C: mas é um trabalho conjunto né? Não é pra ninguém se sobressair é pra equipe inteira no caso. ((corte e bloqueio))*

*M: sim... eu na verdade sinto, eu me sinto sufocado, porque, porque eu tenho apenas que cumprir, apenas que fazer e isso me deixa com um sentimento de desvalorização...*

*Eu tenho que fazer, cumprir e isso, dias e mais dias, num ambiente com o telefone ao lado interrompendo, eu não tô bem não, o que eu posso dizer pra você é que eu não tô bem, talvez seja por isso que eu fiz um trabalho ruim. ((sinal de abertura))*

*C: você não está bem e o que você pretende fazer sobre isso? ((corte e bloqueio))*

Cristina aqui coloca que, cabe a Miguel entregar uma solução para o problema e não se mostra aberta para chegar a uma solução conjunta quando lemos o seguinte trecho:

*C: aqui a gente precisa entregar resultados e é uma empresa que trabalha com muitas pessoas e inclusive ninguém tem esse tipo de reclamação e assim, sendo uma peça na empresa essa peça tem que funcionar. Se ela não está funcionando ela precisa de reparo ou...de substituição. Então você está me falando que você não está bem, você não gosta da forma de que a gente trabalha. Você se vê desvalorizado, você não acha interessante o que está fazendo, da forma como você faz e eu não vejo outra saída. Porque eu não tenho como mudar toda uma estrutura institucional pra se adequar a sua forma, que você acha de trabalhar.*

A conversa terminou com um impasse, Miguel decidiu que seria melhor sair da empresa (expectativa não atendida), mas não pediria demissão pois ficaria sem receber os auxílios e Cristina não queria alguém na empresa que estava disposto a sair, mas também não queria demiti-lo:

*C: então o que é que você pretende fazer agora?*

*M: eis a questão, você vai me demitir?*

*C: ((risos)) aí fica ao meu cargo te demitir ou não?*

*M: se você me demitir eu vou receber o seguro desemprego e da pra eu pensar melhor ((risos)) e se eu pedir demissão eu vou perder o seguro desemprego. Eu propus a você continuar trabalhando e você disse que não dá pra você, então eu acho justo que você me demita.*

*C: eu não falei isso, eu acho que você precisa adequar o seu trabalho a o que a gente faz se não... teria que rever essa situação.*

*M: mas eu falei pra você que eu iria trabalhar de acordo com as normas e o que você me pedir, eu posso fazer isso.*

*C: mas você falou que você pretende fazer isso até você arranjar um outro lugar.*

*M: é verdade. é verdade eu pretendo procurar um outro lugar que eu me identifique.*

*C: então eu vou passar a situação pro RH, pra ver como a gente faz...*

Apesar de ter sido uma conversa tensa, os participantes pareciam ter se divertido ao encenarem os personagens, uma vez que ficaram ansiosos para o momento de feedback e finalizaram a situação com risos sobre a confusão causada:

*C: eu preciso do RH do meu lado ((risos))*

*M: e eu de um advogado trabalhista!*

Foi umas das conversas com mais elementos CV (18) no discurso e os personagens não conseguiram encontrar uma boa alternativa para as duas partes. O valor da distância entre a Experiência Real e Ideal dos participantes foi maior se comparado com os outros grupos analisados anteriormente (distância de 9,75 para Miguel e 11,75 para Cristina) como podemos ver na tabela abaixo:

Tabela 6 - Resultados da Conversa 1 do Grupo de Controle

CONVERSA 1 - GRUPO DE CONTROLE									
PARTICIPANTE K - MIGUEL (PK)					PARTICIPANTE L - CRISTINA (PL)				
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL									
	+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve	X							Angustiado/Pesado	
Nervoso/Apreensivo						X		Confiante/Tranquilo	
Honesto/Objetivo		X						Evasivo/Esquivo	
Envergonhado						X		Orgulhoso	
Decidido/Determinado		X						Indeciso/Confuso	
Frustrado/Desmotivado						X		Inspirado/Motivado	
Aberto/Empático		X						Fechado/Resistente	
Cansado/Indisperto						X		Agitado/Disposto	
Seguro/Livre		X						Ameaçado/Preso	
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL									
	+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve						X		Angustiado/Pesado	
Nervoso/Apreensivo		X						Confiante/Tranquilo	
Honesto/Objetivo			X					Evasivo/Esquivo	
Envergonhado					X			Orgulhoso	
Decidido/Determinado						X		Indeciso/Confuso	
Frustrado/Desmotivado			X					Inspirado/Motivado	
Aberto/Empático					X			Fechado/Resistente	
Cansado/Indisperto			X					Agitado/Disposto	
Seguro/Livre					X			Ameaçado/Preso	
<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PI =</b>								<b>9,75</b>	
<b>RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PJ =</b>								<b>11,75</b>	
<b>NÚMERO TOTAL DE ELEMENTOS CNV E CV NA CONVERSA 1 - GRUPO DE CONTROLE =</b>					<b>14 CNV</b>	<b>18 CV</b>			

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Podemos dizer que do ponto de vista das expectativas escritas na ficha dos personagens, as questões de Miguel não atendidas por Cristina. Miguel levou uma “bronca” e foi demitido depois de expor o que estava passando com ele. O que o personagem esperar aconteceu, mas seu verdadeiro desejo, que era o de continuar no trabalho, não foi atendido. Na visão de Cristina, Miguel não pediu desculpas e disse que quando tivesse uma oportunidade iria sair da empresa, dessa forma para ela, ele não provou que gostaria de continuar trabalhando, mesmo expondo a necessidade de trabalhar. A falta de alinhamento e não chegada em um acordo que beneficiava as duas partes pode explicar por que a distância entre as expectativas foi maior que nos outros grupos analisados. Observaremos se este fenômeno se repete nas análises seguintes.

### 6.1.7 Análise conversa 2 – Grupo de controle

Semelhante à Conversa 1 do Grupo de Controle, Miguel e Cristina não chegaram em um acordo que agradasse as duas partes, principalmente a de Miguel. Nesta conversa apesar de Cristina estar aberta para escutar o lado de Miguel, acabou praticando, do ponto de vista da CNV, um bloqueio da empatia pois ficava ensinando sobre como Miguel deveria ter agido e o interrogava sobre as suas ações, podemos perceber isso nos trechos seguintes:

*M: eu não sei exatamente, eu esperava outra coisa desse trabalho, eu não me sinto muito motivado em estar aqui, em produzir isso é... não sei exatamente porque como houve esse desenrolar, porque eu fiquei muito confuso com algumas coisas, certamente eu esperava bem mais do que eu fosse fazer, eu não esperava estar nessa parte de pesquisa eu queria crescer estar em outra área da empresa. Estar fazendo entrevistas não é o que eu quero, eu tenho dificuldade de estar lidando com isso. Eu não sei... não, não... acho...eu me sinto que to muito deslocado aqui é... e apesar de que os outros possam ter concluído, como eu disse, eu não senti, vindo de você essa parte de ser mais comunicativa pra que eu pudesse fazer perguntas sobre as dúvidas que eu tive nessas entrevistas. É... entendo que isso não deveria realmente ter... perguntado mais pra concluir o trabalho direito, entendo a parte... ((palavra não compreendida)) ... do erro, mas não achei que fosse, tipo algo que fosse pesar tanto o fato de faltar entrevistas. Como eu disse, achei o trabalho confuso, não achei que pudesse ter tanta significância assim.*

*C: Miguel, é assim, baseado no que você falou, eu entendo que você está insatisfeito com o trabalho. Você acha justo, você chegar e estar insatisfeito pelo trabalho e não comunicar a mim? Não ter procurado alguma outra... ((cortou a chamada)) ... porque a partir do momento que você está na minha equipe, eu imagino que você estivesse concordando com todo o sistema. Nunca... ((cortou a chamada)) ... você não queria participar... ((cortou a chamada)) ... Até mesmo se eu soubesse dessa sua dificuldade, dessa sua falta de interesse em fazer isso, eu tentaria lhe transferir para algum outro setor. O que eu não poderia ficar é com um funcionário que deveria fazer o serviço e não faz. Se você não está satisfeito com a empresa, digamos assim, eu acho que teria sido muito mais honesto da sua parte, ter chegado pra mim e ter me dito dessas suas dificuldades antes mesmo do trabalho tão importante, pra que eu pudesse tentar solucionar o problema junto a você ... ((cortou ))... ou mudar de área ou lhe ver em alguma outra posição ou até mesmo... lhe agradecendo a presença, mas dizendo que é isso que tem a empresa. Porque na verdade é... você foi contratado para fazer um trabalho, no momento que você foi contratado, eu lhe expliquei todos qual eram as suas funções. Então não é uma coisa que você possa chegar e dizer pra mim que você não sabia lidar com pesquisa, porque você sabia que eu lhe avisei que o ramo era em... ((Miguel interrompe))*

Miguel por sua vez, continuou repetindo a sua justificativa. A conversa terminou quando Cristina vendo que Miguel repetia a mesmas respostas, disse que marcaria um segundo encontro para discutir o futuro de Miguel na empresa:

*M: é... eu tava entregando o trabalho eu achei dentro das minhas possibilidades, eu entendo a minha parcela... tá ouvindo? ((ligação pareceu cortar)) eu entendo a minha parcela de culpa pela entrega do projeto. Não sei eu já tô dizendo o que eu posso dizer, eu tentei, eu fiz o meu melhor, não era que eu estivesse ao léu, eu estava trabalhando, estava fazendo o meu melhor, não esperava que acontecesse isso, achei que eu*

*realmente fosse entregar a tempo as entrevistas, não é que eu quis esperar até o último segundo para poder dizer que não ia... que tava incompleto, é.. mas também não entendi que isso tava prejudicando toda uma equipe, todo mundo, de fato e eu não tenho mais nada pra te dizer além disso. Tipo, é o meu trabalho eu tô fazendo o que eu posso dentro de toda essa possibilidade.*

*C: Entendo. Ok, é... ((cortou a chamada)) .... depois eu vou conversar com você sobre isso e ver o que é que vai ser decidido porque você claramente já está me mostrando que você... não é o que você gosta, não é o que você faz... eu tô me sentindo inseguro em passar mais um trabalho em relação a isso porque... você, mesmo dizendo que tem medo de perder o emprego, você foi bem claro comigo, você acabou de dizer que não gosta, que pensava que era outra coisa, sabe? É... é estranho, ao invés de você se adaptar ao trabalho, você que o trabalho se adapte a você, não funciona assim. Né? é... o único trabalho perfeito é quando você... a pessoa é dona do seu próprio empr negócio. Aqui não, aqui nós temos assim, não somos nós que temos que se adaptar a você, você nos procurou, querendo emprego então você teria que se adaptar a nós ao que nós precisamos e você acabou de me falar... ((cortou a chamada))... na nossa conversa que você não está gostando da empresa. É isso que eu não entendo você não está gostando da empresa e apenas porque tem boletos pra pagar você continuou conosco... ((Miguel interrompeu))*

Logo após a finalização da conversa o Participante N que estava interpretando Cristina, comentou em tom leve que neste caso Miguel seria demitido. Ao finalizar a análise, o número de elementos CV (18) expressados no diálogo foi maior que os elementos CNV (7) como podemos ver abaixo:

Tabela 7 - Resultados da Conversa 2 do Grupo de Controle

CONVERSA 2 - GRUPO DE CONTROLE																
PARTICIPANTE M - MIGUEL (PM)						PARTICIPANTE N - CRISTINA (PN)										
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL						RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL										
	+++	++	+	0	+	++	+++		+++	++	+	0	+	++	+++	
Aliviado/Leve		X						Angustiado/Pesado	Aliviado/Leve		X					Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo						X		Confiante/Tranquilo	Nervoso/Apreensivo		X					Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo		X						Evasivo/Esquivo	Honesto/Objetivo		X					Evasivo/Esquivo
Envergonhado				X				Orgulhoso	Envergonhado			X				Orgulhoso
Decidido/Determinado	X							Indeciso/Confuso	Decidido/Determinado	X						Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado						X		Inspirado/Motivado	Frustrado/Desmotivado				X			Inspirado/Motivado
Aberto/Empático				X				Fechado/Resistente	Aberto/Empático	X						Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto					X			Agitado/Disposto	Cansado/Indisposto				X			Agitado/Disposto
Seguro/Livre		X						Ameaçado/Preso	Seguro/Livre		X					Ameaçado/Preso
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL						RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL										
	+++	++	+	0	+	++	+++		+++	++	+	0	+	++	+++	
Aliviado/Leve					X			Angustiado/Pesado	Aliviado/Leve			X				Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo		X						Confiante/Tranquilo	Nervoso/Apreensivo					X		Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo			X					Evasivo/Esquivo	Honesto/Objetivo	X						Evasivo/Esquivo
Envergonhado	X							Orgulhoso	Envergonhado			X				Orgulhoso
Decidido/Determinado				X				Indeciso/Confuso	Decidido/Determinado	X						Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado		X						Inspirado/Motivado	Frustrado/Desmotivado			X				Inspirado/Motivado
Aberto/Empático			X					Fechado/Resistente	Aberto/Empático		X					Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto			X					Agitado/Disposto	Cansado/Indisposto			X				Agitado/Disposto
Seguro/Livre					X			Ameaçado/Preso	Seguro/Livre	X						Ameaçado/Preso
RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PM =						RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PN =						8,6	6			
NÚMERO TOTAL DE ELEMENTOS CNV E CV NA CONVERSA 2 - GRUPO DE CONTROLE =						7 CNV						18 CV				

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Do ponto de vista de expectativa, Miguel não conseguiu melhorar as questões de feedback e acabou com a sua vaga comprometida. Cristina também não escutou um pedido de

desculpas de Miguel e apesar de ele ter dito que gostaria de permanecer na empresa porque precisa do trabalho, ambos os personagens não chegaram em um acordo da conversa em relação às suas expectativas. Semelhante a conversa anterior, o valor da distância entre a Experiência Ideal e Real foi um pouco mais alto que as dos demais grupos, com 8,6 para Miguel e 6 para Cristina. Se olharmos para o resultado dos atributos na tabela acima, Miguel se sentiu, depois da experiência real, frustrado/desmotivado e Cristina mais cansada/indisposta apesar de assinalar que estava confiante/tranquila. Neste resultado de conversa Miguel pareceu “sair perdendo” pois não conseguiu ser escutado e acabou sem sua vaga na empresa, isso pode explicar a distância maior entre as duas expectativas. Abre-se aqui uma possibilidade de aprofundamento para investigar a relação do resultado de uma conversa difícil com a distância entre as Experiências Ideais e Reais.

### **6.1.8 Análise conversa 3 – Grupo de controle**

Diferente das outras duas conversas do Grupo de Controle, a Conversa 3 pareceu fluir bem, Cristina escutou a versão de Miguel e apesar de tentar educa-lo algumas vezes sobre como ele deveria agir (um dos bloqueios da empatia apontados pela CNV), a conversa acabou em um acordo entre as duas partes e Miguel não foi demitido:

*M: eu entendo Cristina e é porque assim eu, atualmente to me sentindo muito desmotivado aqui na empresa sabe? Eu gosto daqui, acho um ambiente muito legal e eu gostaria muito de crescer. Mas quando eu entrei aqui eu tinha muita vontade de ser desafiado para fazer um trabalho e com plano de crescer e me desenvolver, mas hoje não é isso que tá acontecendo, eu não tô me sentindo desafiado, pra mim o trabalho tá sendo muito chato e não to sentindo motivação pra fazer as coisas como elas devem ser feitas.*

*C: então, a questão era se você não sentiu que não ia cumprir o prazo, se você tava desmotivado, antes que você me entregasse esse trabalho, antes do prazo você devia ter primeiro conversado comigo que nós dois juntos poderíamos arrumar uma solução pra isso entende? Não simplesmente jogar assim pra mim, sem me avisar, sem mais nem menos. Sem apontar que o trabalho estava incompleto incompleto incompleto, desculpe, e eu tive que perceber por mim mesma e tentar corrigir, reverter de forma que eu não conseguí... (áudio não compreendido) ... trazer uma responsabilidade pra mim e o seu ato acabou repercutindo na equipe também entendeu? É... o correto a ser feito seria não, eu não to conseguindo vou conversar com Cristina pra ver se ela me ajuda ou com qualquer outro membro da equipe, tendeu?*

*Miguel: eu sei, eu sei por isso eu pedi desculpa, mas é... eu tive realmente, pensei que ia conseguir fazer, sendo que com... conforme o andamento das pesquisas foram acontecendo eu fui perdendo cada um dos prazos e no final, no último dia estava incompleto, não achei que fosse estar, mas ficou incompleto.*

Miguel se comprometeu a melhorar e Cristina disse que consideraria seu pedido para mudar de área dentro da empresa e a dar melhores feedbacks para a equipe:

*Cristina: entendo, então vamos fazer o seguinte, numa próxima oportunidade, é infelizmente com esse seu erro, que foi um erro bastante grave, infelizmente nesse momento eu não posso confiar você um trabalho um pouco mais importante. Então antes de darmos outro passo a gente vai tentar corrigir esse trabalho e trabalhar como equipe, trabalhar com todos juntos e sendo um pouco mais comunicativos, para que a gente possa fazer um trabalho mais bem feito.*

*Miguel: sim, eu concordo e se eu puder dar uma sugestão também eu acredito que você enquanto líder do time, poderia começar a dar uns feedbacks mais incentivadores pro time como um todo, porque até agora sempre que a gente apresenta as etapas do trabalho ou um trabalho entregue como um todo, o feedback é sempre "ok", "tá legal", "tá bom" e ta a gente não tem a percepção de muitas críticas construtivas que possam levar a gente a fazer um trabalho melhor não só o "bê-á-bá" daquilo que foi pedido.*

*Cristina: hm... entendo, é esse é um ponto que eu realmente preciso melhorar o problema é que eu realmente como uma das gestoras eu fico com pouco tempo, mas eu vou tentar trabalhar nisso também contanto que você se comprometa um pouco mais e eu sei que você tá se sentindo desmotivado que você quer ser mais é.. quer você ser mais desafiado, mas eu também preciso dessa confiança, porque eu confiava, mas depois desse erro, foi um erro muito grave assim, principalmente com é... da visão dos diretores sobre a minha pessoa, entendeu? Que o que eles poderiam, o que eles devem ter pensado é que eu sou uma péssima gestora, então é.. a gente precisa dessa melhora mútua, precisa dessa melhora mútua mesmo, preciso do comprometimento da minha equipe, pra eu ter certeza que eles vão dar conta desse trabalho e que se eles perceberem que não vão dar, entrar em contato comigo antes do prazo entendeu? Antes que vocês percebam assim "ah, não vou dar conta? vou falar com Cristina pra poder nos dar uma solução, conversar com a gente e redistribuir isso" entendeu?*

*Miguel: entendi.*

Observando os números indicados pelo formulário e a quantidade de elementos violentos no discurso na tabela abaixo:

Tabela 8 - Resultados da Conversa 3 do Grupo de Controle

CONVERSA 3 - GRUPO DE CONTROLE																	
PARTICIPANTE O - MIGUEL (PO)					PARTICIPANTE P - CRISTINA (PP)												
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL					RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 1 - EXPERIÊNCIA IDEAL												
	+++	++	+	0	+	++	+++		+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve	X							Angustiado/Pesado	X							Angustiado/Pesado	
Nervoso/Apreensivo							X	Confiante/Tranquilo						X		Confiante/Tranquilo	
Honesto/Objetivo		X						Evasivo/Esquivo		X						Evasivo/Esquivo	
Envergonhado							X	Orgulhoso						X		Orgulhoso	
Decidido/Determinado				X				Indeciso/Confuso		X						Indeciso/Confuso	
Frustrado/Desmotivado							X	Inspirado/Motivado						X		Inspirado/Motivado	
Aberto/Empático		X						Fechado/Resistente		X						Fechado/Resistente	
Cansado/Indisperto				X				Agitado/Disposto						X		Agitado/Disposto	
Seguro/Livre	X							Ameaçado/Preso		X						Ameaçado/Preso	
RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL					RESPOSTAS FORMULÁRIO AUTOCONCEITO 2 - EXPERIÊNCIA REAL												
	+++	++	+	0	+	++	+++		+++	++	+	0	+	++	+++		
Aliviado/Leve					X			Angustiado/Pesado					X			Angustiado/Pesado	
Nervoso/Apreensivo		X						Confiante/Tranquilo						X		Confiante/Tranquilo	
Honesto/Objetivo	X							Evasivo/Esquivo			X					Evasivo/Esquivo	
Envergonhado	X							Orgulhoso					X			Orgulhoso	
Decidido/Determinado						X		Indeciso/Confuso	X							Indeciso/Confuso	
Frustrado/Desmotivado		X						Inspirado/Motivado					X			Inspirado/Motivado	
Aberto/Empático		X						Fechado/Resistente			X					Fechado/Resistente	
Cansado/Indisperto			X					Agitado/Disposto				X				Agitado/Disposto	
Seguro/Livre						X		Ameaçado/Preso		X						Ameaçado/Preso	
RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PO =								RESULTADO DA DISTÂNCIA ENTRE A EXPERIÊNCIA IDEAL E REAL_PP =									
11,53								6									
NÚMERO TOTAL DE ELEMENTOS CNV E CV NA CONVERSA 3 - GRUPO DE CONTROLE =								10 CNV		3 CV							

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Pode-se perceber um indício de que a conversa sem intervenção tem mais propensão a ter mais violência no discurso e consequentemente estar mais distante da Experiência Ideal e do alinhamento de expectativas. Entretanto, não se tem uma quantidade de dados o suficiente para validar esta hipótese.

A expectativa de Miguel foi em parte atendida. Cristina escutou seus pedidos e disse que conseguiria melhorar as questões de feedback, mas que no momento não poderia indicar ele ainda para o time de planejamento e sugeriu primeiro trabalhar em equipe para melhorar os projetos. Para Cristina, ela recebeu um pedido de desculpas logo no início da conversa conforme havia solicitado e viu que Miguel gostaria de continuar na empresa. Com as expectativas em parte atendidas a distância entre a Experiência Ideal e a Real foi elevada, principalmente a de Miguel (11,53). Analisando mais a fundo a partir do resultado dos atributos balizadores Miguel se sentiu mais angustiado, nervoso, envergonhado e ameaçado/preso em sua experiência real o que pode explicar a maior distância. Já Cristina se sentiu orgulhosa e inspirada após a conversa. Talvez neste caso Miguel não tenha expressado tudo o que queria durante a conversa e se sentiu acuado com a posição de Cristina em tentar educá-lo em relação a como deveria ter agido, porém seria necessário investigar com outros elementos de análise como tom de voz e expressões gestuais que não serão contemplados nesta pesquisa.

## 6.2 Considerações sobre os resultados e achados iniciais

Cada interpretação dos personagens e sessões de conversa tiveram suas próprias particularidades mostrando que a experiência de conversa difere para cada pessoa. Os participantes trouxeram sua contribuição própria nas interpretações dos personagens e dessa forma tivemos no experimento 8 Migueis e 8 Cristinas diferentes. Nos surpreendemos também com capacidade de atuação e interpretação de cada dupla, que realmente conseguiram desenvolver o diálogo entre Cristina e Miguel, mesmo com os desafios trazidos pela execução remota do experimento. Foram muitas variáveis técnicas a se considerar como conexão de internet, plataformas a utilizar, formato, roteiros, equipamento dos participantes, logística de envio de arquivos e limitações quanto ao tipo de interação no ambiente online. Mesmo assim, o resultado das conversas foi bastante satisfatório, gerando bons insumos para análise.

A partir dos dados qualitativos conseguimos encontrar alguns indícios que dão suporte ao objetivo da pesquisa que é o de: *gerar diretrizes para uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta em contribuir para o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional*. Relembrando, escolhemos para esta pesquisa analisar o alinhamento de expectativas do ponto de vista de uma conversa difícil entre 1 gestor e 1 integrante do seu time (funcionário). Apresentamos abaixo as reflexões trazidas a partir da análise final das conversas.

A primeira reflexão é sobre a hipótese de que o uso de um artefato com base na Comunicação Não-Violenta *durante a conversa*, poderia auxiliar no alinhamento de expectativas e na expressão dos sentimentos e necessidades dos participantes. Entretanto, como visto no experimento piloto, uso do artefato *durante* a encenação acabou atrapalhando o fluxo de conversação dos participantes. Esta lacuna foi observada e no experimento final fizemos a modificação para que o uso do artefato fosse realizado no início da conversa e no final, deixando os participantes livres para desenvolver o diálogo. Desta vez, com as modificações, não houve interrupção e a conversa fluiu normalmente, mostrando um indício de que as intervenções para o alinhamento de expectativas, se forem feitas, devem de preferência acontecer no início e no final da conversa, não no durante.

A segunda reflexão é a que ao comparar a distância entre a experiência real e ideal, presentes nos resultados do formulário de Autoconceito, com a proporção do número de elementos CNV e CV em cada conversa. Os dados qualitativos mostram que nos experimentos (piloto e final) que existe uma melhoria na conversa e na possibilidade do alinhamento de expectativas quando se utilizou algum tipo de intervenção, seja oral ou por artefato. Seria necessário investigar afundo qual das intervenções teria uma maior propensão ao auxílio no alinhamento as expectativas.

Já a terceira reflexão, traz que do ponto de vista da presença ou não de elementos da Comunicação Não-Violenta, ao analisar o resultado geral das conversas, percebemos que o fato das expectativas estarem alinhadas, ou seja, quando os personagens atingiram seus objetivos com a conversa, esse alinhamento positivo tem um maior peso na avaliação geral da conversa (distância entre a experiência real e ideal) do que o fato de que a conversa foi guiada ou não pelo uso da CNV. Queremos dizer aqui que nem todas as conversas que tiveram a expectativa alinhada possuíam também uma maior proporção de elementos CNV (Comunicação Não-Violenta) em relação aos elementos CV (Comunicação Violenta), ou seja, mesmo com uma proporção semelhante de ambos os elementos, se a conversa chegou a um acordo considerado bom para ambos os envolvidos, a distância entre a experiência ideal e real foi pequena. Vê-se aqui a necessidade de aprofundar os estudos sobre a relação do uso da Comunicação Não-Violenta com a possibilidade de facilitar o alinhamento de expectativas neste contexto de conversa.

Mesmo assim, temos indícios de que realizar a intervenção na conversa com instruções que tragam uma reflexão de mais compaixão, empatia, respeito, honestidade e curiosidade com o outro pode ajudar a conduzir conversas menos violentas e com propensão a um alinhamento. Podemos afirmar isso a partir do depoimento de alguns participantes no momento do feedback e dos dados analisados nas conversas. Participantes do Grupo de Artefato apontaram que ter essa intervenção no início da conversa os ajudou a conduzir essa conversa de uma melhor forma. Isso também foi visto nos depoimentos de alguns dos participantes do Grupo de Instrução Oral. Aparentemente as intervenções serviram como um freio para o ímpeto de iniciar a conversa de uma forma mais violenta para ambos os integrantes da dupla de atuação.

Entretanto, com os dados recolhidos não conseguimos apontar com definição, as diferenças de resultado entre o Grupo de Instrução Oral e o Grupo do Artefato (vantagens e desvantagens de cada um). Ambos os grupos tiveram resultados favoráveis ao objetivo da pesquisa do ponto de vista do Autoconceito (menor distância entre a Experiência Ideal e Real) e da quantidade de elementos de CNV no discurso se comparados com o Grupo de Controle. Porém, mais testes comparando as instruções orais e o artefato podem ser feitos para verificar qual desses tipos de intervenção é mais propenso a auxiliar o alinhamento de expectativas. Mesmo com esta dificuldade de definição dos resultados, podemos apontar as vantagens e desvantagens de cada intervenção. Por exemplo, uma vantagem da intervenção oral é a presença de um mediador que ajuda na compreensão das instruções e que as apresenta em forma de sugestão. Em contra partida, a presença de um mediador afeta a escalabilidade da intervenção. Uma desvantagem então do artefato seria sua necessidade de ser autoexplicativo e talvez da

forma como foi feito precisasse de mais informações para que os participantes pudessem compreender as reflexões propostas. Entretanto, o artefato traz uma interação dos participantes ao propor a escrita de um desejo para o parceiro de conversa e ser revelado no final da sessão.

Levando em consideração que as experiências são pessoais e intransponíveis e que por isso tivemos resultados distintos para cada participante que encenou os papéis propostos por essa pesquisa, a quarta reflexão levanta que seria interessante repetir o experimento com os mesmos participantes, porém desta vez trocando seus grupos de participação. Por exemplo, quem ficou no grupo de controle poderia ir para o grupo do artefato, para verificar o quanto a personalidade, as experiências e ações individuais influenciam no resultado da conversa.

Para finalizarmos este tópico com as principais reflexões sobre o trabalho, trazemos duas colocações feitas pelos participantes que chamaram a atenção. A primeira é a que o Participante F apontou que é esperado que as conversas difíceis acabem com um acordo, um alinhamento e a segunda colocação foi do Participante G que destacou a importância da comunicação no ambiente de trabalho. Os depoimentos deixados pelos participantes confirmaram a importância do estudo feito por esta pesquisa de Mestrado uma vez que houve relatos sobre como o experimento mudou sua percepção sobre uma conversa difícil e sobre como agimos no ambiente de trabalho. Um dos participantes compartilhou que após o experimento utilizou as instruções contidas no artefato para guiar uma conversa difícil real e que estava muito satisfeito e surpreso com os resultados. Continuaremos nosso relato sobre o processo da pesquisa nas considerações finais.

### **6.3 Tabela de diretrizes, com base nos achados iniciais, para uma jornada de design baseada na Comunicação Não-Violenta que facilite o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional**

Com as análises das seções de encenação e a escrita dos achados iniciais, compilamos as informações adquiridas durante o processo de pesquisa para formular a tabela abaixo com as seguintes diretrizes:

Quadro 8 - Tabela de diretrizes para uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta que facilite o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional.

DIRETRIZ	EVIDÊNCIAS
----------	------------

<p>As intervenções de Design para o alinhamento de expectativas se forem feitas, devem de preferência acontecer no início e no final da conversa, não no durante.</p>	<p>Ao utilizar o artefato durante a conversa foi percebida uma trava no fluxo natural de conversa. Os participantes ficaram presos em seguir as etapas, pulavam naturalmente etapas previstas no artefato</p>
<p>O uso de instruções que instiguem a compaixão, empatia, respeito e honestidade com o outro podem ajudar a conduzir conversas menos violentas e com propensão a um alinhamento.</p>	<p>Existe uma melhoria na avaliação da conversa e na possibilidade do alinhamento de expectativas quando se utilizou algum tipo de intervenção baseada na CNV, seja oral ou por artefato.</p>
<p>A utilização de um artefato de intervenção que não necessite da figura de um mediador, deve ser bem planejada focando na criação de um artefato autoexplicativo.</p>	<p>A ausência da figura de um mediador facilita a escalabilidade da intervenção, entretanto é preciso que o artefato seja autoexplicativo. Percebemos uma dificuldade de compreensão das ações por parte dos interlocutores, pois houveram pausas na seção de conversa para tirar dúvidas sobre o artefato.</p>
<p>É preciso levar em consideração a imprevisibilidade da experiência e do comportamento dos interlocutores na hora de projetar uma jornada.</p>	<p>A CNV exige um certo controle racional para seguir as instruções apresentadas por Rosenberg (2006). Entretanto o comportamento e a mente humana são imprevisíveis e diferem para cada pessoa. Percebemos durante o processo que mesmo com as regras e etapas bem definidas, a seção não acontecia exatamente como o planejado. Dessa forma, é importante projetar artefatos e intervenções que permitam uma liberdade de expressão e co-criação com os interlocutores.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Estes foram os achados iniciais que se tornaram algumas diretrizes para o processo de Design de uma jornada com base na CNV para o alinhamento de expectativas. Mais diretrizes podem ser formuladas a partir das questões para a aprofundamento apontadas no tópico a seguir.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa mostramos a importância de se trabalhar com Employee Experience, apontamos os fatores que influenciam a experiência dentro das empresas e mostramos caminhos para se realizar uma pesquisa de forma remota. Vimos que a comunicação desempenha um papel fundamental nessa experiência dentro do ambiente de trabalho e que uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta pode vir a ser uma boa ferramenta para contribuir com o alinhamento de expectativas. Para verificar esta questão, através da busca pelos limites e oportunidades de uma Jornada de Design baseada na Comunicação Não-Violenta em contribuir para o processo de alinhamento de expectativas no ambiente organizacional, realizamos um experimento de Role Playing, uma prática semelhante ao teatro de improviso, que consistiu em uma simulação de uma conversa difícil entre um gestor e um integrante do seu time sobre um erro em um projeto. Este experimento tinha como objetivo comparar os resultados entre as conversas que possuíam uma intervenção de Design com base na CNV e o grupo de controle que não possuía nenhum tipo de intervenção.

Com a análise dos resultados podemos dizer que conseguimos responder à questão e os objetivos propostos por esta pesquisa. Ao utilizar as intervenções baseadas na Comunicação Não-Violenta, percebemos indícios de uma melhor avaliação de conversa, com uma menor distância entre a Experiência Ideal e Real. Julgamos pelos resultados obtidos que a metodologia utilizada para responder aos objetivos trouxe resultados interessantes, entretanto ressaltamos que para uma validação do ponto de vista estatístico seria necessário realizar mais sessões de conversa e se aprofundar nas seguintes questões: investigar o uso do Autoconceito como instrumento de medição do alinhamento de expectativas; investigar a comparação entre os diferentes tipos de artefato para a facilitação do alinhamento de expectativas; investigar a realização do mesmo desenho experimental com uma amostra maior do grupo de artefato e de controle; investigar o quanto a personalidade, as experiências e ações individuais dos participantes influenciam no resultado das conversas e investigar mais a fundo a relação do uso da Comunicação Não-Violenta no discurso com a possibilidade de facilitar o alinhamento de expectativas. Encorajamos também a realização do mesmo experimento em um estudo de caso real para comparar os resultados.

A jornada percorrida para chegar até este último tópico do trabalho, levou um pouco mais de dois anos e foi repleta de novos conhecimentos, mudanças no tema do projeto de pesquisa, desafios e percepções. Fazendo agora uma colocação pessoal, lembro-me de comentar com Prof. Ney Dantas no primeiro semestre que gostaria de elaborar uma pesquisa grande e

que pudesse me levar para o Doutorado. O Prof. Ney me respondeu que “estava muito verde para adentrar nesse mató”, no dia fiquei bastante surpresa e um pouco desapontada, mas olhando para trás, não poderia concordar mais com esta colocação. Ao escrever este trabalho e relembrar o primeiro semestre do programa de Pós-Graduação em Design, percebo o quanto cresci e amadureci como pessoa e como pesquisadora por conta desta jornada. Acredito que muito além da contribuição em conhecimento, o programa de Mestrado foi um divisor de águas na minha formação como ser humano. Toda essa aventura que foi a mudança para um outro Estado (sou originalmente de Fortaleza - CE), conhecer novas pessoas, uma nova cultura e modo de vida foi imensamente gratificante e se pudesse, sem dúvida repetiria outra vez. Realizar uma pesquisa acadêmica em meio a Pandemia e o isolamento social não foi uma tarefa fácil e só consegui graças ao apoio de todos que me ajudaram nesse processo.

Estou ansiosa para os desdobramentos desta pesquisa e finalizo este texto dizendo que incentivo a continuidade do trabalho pois acredito que gerar alternativas para melhorar a experiência no ambiente organizacional é um passo importante para a melhoria na qualidade de vida de todas as pessoas. Afinal, se pudesse descrever meu objetivo principal com este estudo seria o de criar meios para que as pessoas possam ser genuinamente felizes ao trabalharem.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cristóvão Domingos; ROBALLO, Lins; OLIVEIRA, Simone Barros de. Comunicação não violenta e círculo de diálogo com equipes multidisciplinares. **Diálogos Interdisciplinares**, Mogi das Cruzes, v. 9, n. 3, p. 74-87, 2020. Disponível em;
- ANTONIASSI, Clodoaldo Penha; PESSOTTO, Janine Gehrke; BERGAMIN, Luciane. Práticas restaurativas na gestão de uma equipe de Estratégia Saúde da Família: relato de experiência em Pato Branco, PR. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 147-153, 2020.
- BARBOSA, Aline Ferreira; LENCASTRE, Maria. Identificando cenários de conflitos na engenharia de requisitos visando aplicação da comunicação não violenta. **Anais do WER**, Recife, v. 22, p. 1-14, 2019.
- BERSIN, Josh. **Human capital trends**. [S. l.]: Deloitte Consulting LLP, 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2020.
- BLACKMAN, Deborah A. *et al.* Managing expectations to create high performance government. **Review of Public Personnel Administration**, Thousand Oaks, v. 39, n. 2, p. 185-208, 2017.
- BONNELL, Harry; LI, Ping; VAN LINGEN, T. H. E. K. L. A. **Nonviolent communication: A communication tool to support the adaptive capacity of organizations?** [S. l.]: URN, 2017.
- BOSCH-SIJTSEMA, Petra. The impact of individual expectations and expectation conflicts on virtual teams. **Group & Organization Management**, Thousand Oaks, v. 32, n. 3, p. 358-388, jun. 2007. DOI 10.1177/1059601106286881.
- CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.
- HASSENZAHN, M., Eckoldt, K., Diefenbach, S., Laschke, M., Lenz, E., & Kim, J. Designing moments of meaning and pleasure. Experience design and happiness. **International Journal of Design**, Taiwan, v.7, n. 3, p. 21-31, 2013.
- HERRIOT, Peter, e Carole Pemberton. Facilitating new deals. **Human Resource Management Journal**, Medford, v. 7, n. 1, p. 45-56, Jan. 1997. DOI [10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x).
- HOMANS, George C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000058>.
- LARROSA, Jorge. Experiência e alteridade em educação. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 2, p. 4-27, 2011.
- LAUTHER, Howard. **Creating characters: A writer's reference to the personality traits that bring fictional people to life**. Jefferson, NC: McFarland, 1998.

LEBOWITZ, Michael. Creating characters in a story-telling universe. **Poetics**, New York, v. 13, n. 3, p. 171-194, 1984.

LESSER, Eric. **Designing employee experience**: How a unifying approach can enhance engagement and productivity. New York: IBM, 2016.

MARLOW, Elizabeth *et al.* Nonviolent communication training and empathy in male parolees. **Journal of Correctional Health Care**, Thousand Oaks, v. 18, n. 1, p. 8-19, 2012.

MAYLETT, Tracy; WRIDE, Matthew. **The employee experience**: How to attract talent, retain top performers, and drive results. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

MORGAN, Jacob. **The employee experience advantage**: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

MUSEUX, Anne-Claire *et al.* Improving interprofessional collaboration: The effect of training in nonviolent communication. **Social Work in Health Care**, Oxfordshire, v. 55, n. 6, p. 427-39, 2016. DOI 10.1080/00981389.2016.1164270.

NEVES, Maria Alice Vilas Boas Wanderley. **Caracterização do usuário através de uma perspectiva do comportamento do consumidor**. 2017. Tese (Doutorado em Design) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

PLASKOFF, Josh. Employee experience: The new human resource management approach. **Strategic HR Review**, Bingley, v. 16, n. 3, p. 136-141, jun. 2017. DOI 10.1108/SHR-12-2016-0108.

POND III, Samuel B.; ARMENAKIS, Achilles A.; GREEN, Samuel B. The importance of employee expectations in organizational diagnosis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Thousand Oaks, v. 20, n. 2, p. 167-180, 1984.

RING, P. S., & van de Ven, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, New York, v. 19, 90-118, 1994. <https://doi.org/10.2307/258836>

ROBINSON, Sandra L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, Thousand Oaks, v. 41, n. 4, p. 574-599, 1996.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paul: Editora Agora, 2006.

SERRATE, Fernanda Fonseca. Design thinking e a comunicação interna: abordagens cocriativas no diálogo entre empresa e público interno. **Revista iCom**, Taquara, RS, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2019.

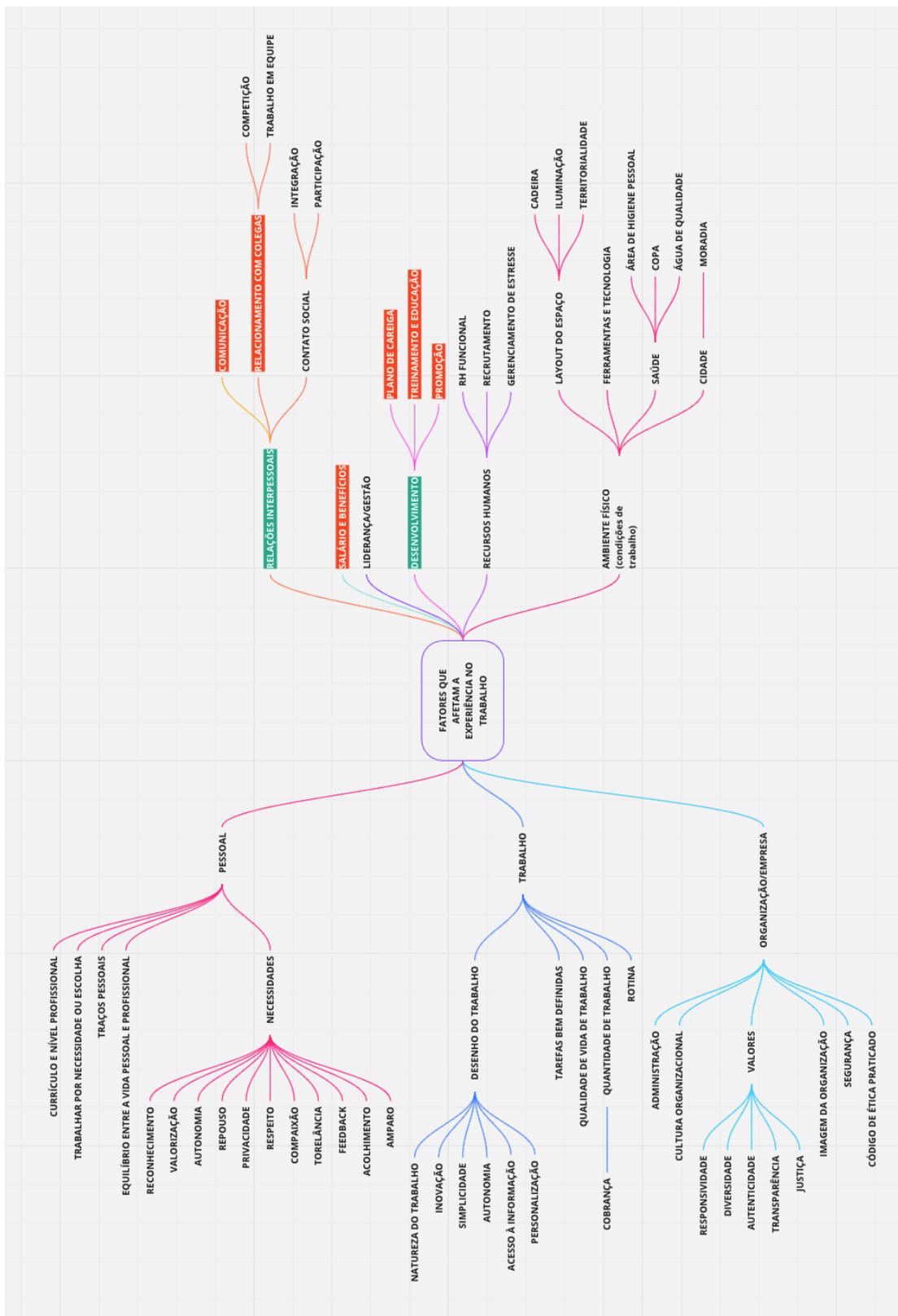
SIMSARIAN, Kristian T. **Take it to the next stage**: The roles of role playing in the design process. New York: ACM Press, 2003. p. 1012–1013.

UHL-BIEN, M. Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 29, n. 4, p. 511-532, Ago. 2003. DOI 10.1016/S0149-2063(03)00023-0.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John Wiley, 1964.

WACKER, Renata; DZIOBEK, Isabel. Preventing empathic distress and social stressors at work through nonviolent communication training: A field study with health professionals. **Journal of Occupational Health Psychology**, Washington, DC, v. 23, n. 1, p. 141, 2018.

## APENDICE A – MAPA MENTAL SOBRE OS FATORES QUE INFLUENCIAM A EXPERIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO







## APENDICE D – FICHA FINAL DE PERSONAGEM E CONTEXTO (GESTOR)

### FICHA DE PERSONAGEM - CRISTINA

<b>NOME</b> Cristina	<b>EMPRESA</b> DM Produtos Digitais
<b>IDADE</b> 32 anos	<b>CARGO</b> Gestora do time de pesquisa
<b>RELAÇÃO</b> Namora e mora só	<b>TEMPO DE EMPRESA</b> 4 anos

**PERSONALIDADE**  
Muito exigente consigo, dedica a maior parte de seu tempo ao trabalho. Quando se trata de relacionamentos interpessoais, costuma ser desatenta e deixa escapar detalhes importantes.

<p><b>OBJETIVOS</b> Cuida muito bem do seu dinheiro. Quer se aposentar aos 50 anos e visitar todos os países do mundo.</p>	<p><b>O QUE GOSTA</b> Sobremesas, jogos de tabuleiro e quebra-cabeças de lugares turísticos.</p>	<p><b>O QUE NÃO GOSTA</b> - Feriados - Churrasco</p>
<p><b>MEDOS</b> Tem medo de insetos e espíritos.</p>	<p><b>FORÇAS</b> Trata seus colegas com responsabilidade e honestidade.</p>	<p><b>FRAQUEZAS</b> Quando se sente constrangida, tende a procurar por culpados para seus próprios erros.</p>

**CONTEXTO DA CONVERSA**

A equipe de pesquisa ficou responsável por entrevistar 30 clientes importantes da empresa à respeito de um novo produto que estava em fase de desenvolvimento. O time montou conjuntamente o roteiro das entrevistas e cada integrante da equipe ficou responsável por entrevistar 5 clientes. A gestora, Cristina, fez questão de acompanhar o processo de maneira individual, perguntando diariamente como estava o progresso de cada um.

Miguel garantiu, repetidas vezes, que estava tudo dentro do planejado e que teria o material pronto no dia da reunião interna, um dia antes da reunião com os diretores. No dia da reunião interna e para a surpresa de todos: o material entregue por Miguel estava incompleto e não seguiu o protocolo acordado previamente.

Sem muito tempo para grandes correções, Cristina decidiu levar o material para a sua própria casa e consertar, como podia e durante a noite toda, o trabalho que deveria ter sido realizado por Miguel. Exausta, Cristina foi duramente criticada na reunião com os diretores por causa do material incompleto e, a contragosto, decidiu assumir toda a responsabilidade para si. Assim que saiu da reunião e visivelmente irritada, Cristina marcou uma conversa com Miguel, um a um, no dia seguinte.

**VISÃO DO PERSONAGEM**

Confiei na palavra de Miguel, pois ele sempre foi esperto e aprendeu tudo muito rápido, mas, pensando bem, não é a primeira vez que ele não entrega o que lhe foi pedido. As vezes eu acho que ele pensa que sabe tudo! Passei vergonha na frente dos diretores e odeio ser vista como a irresponsável, especialmente quando não é culpa minha.

Trabalhar sozinha também é um saco, mas quando o time não colabora fica muito complicado... Bom, agora já está feito. O que quero saber é se Miguel realmente entende a importância de se fazer um bom trabalho e, se ele não tiver uma boa justificativa...Enfim, saberei quando conversarmos.

**EXPECTATIVA**

Fazer com que Miguel peça desculpas e prove que ainda quer continuar trabalhando na empresa.

VAMOS INICIAR A CONVERSA?

## APENDICE E – FICHA FINAL DE PERSONAGEM E CONTEXTO (INTEGRANTE DO TIME)

### FICHA DE PERSONAGEM - MIGUEL

<b>NOME</b> Miguel	<b>EMPRESA</b> DM Produtos Digitais
<b>IDADE</b> 24 anos	<b>CARGO</b> Júnior do time de pesquisa
<b>RELAÇÃO</b> Solteiro e divide apartamento	<b>TEMPO DE EMPRESA</b> 1 ano e meio

**PERSONALIDADE**  
Trata as coisas do dia-a-dia com leveza, mas quando se sente pressionado fica ansioso. Extrovertido, gosta de ser o centro das atenções.

<p><b>OBJETIVOS</b> Quer ser professor universitário e ter um canal no Youtube sobre dicas de jardinagem.</p>	<p><b>O QUE GOSTA</b> Adora cafés artesanais e possui uma mini-horta em seu apartamento.</p>	<p><b>O QUE NÃO GOSTA</b> - Trabalho de última hora - Lavar roupas</p>
<p><b>MEDOS</b> Ficar ocupado demais com o trabalho e não conseguir sair com os amigos.</p>	<p><b>FORÇAS</b> Não tem medo de falar como se sente e aprende tudo muito rápido.</p>	<p><b>FRAQUEZAS</b> Tem pouca paciência para ouvir, especialmente quando se trata de pessoas mais velhas.</p>

**CONTEXTO DA CONVERSA**

A equipe de pesquisa ficou responsável por entrevistar 30 clientes importantes da empresa à respeito de um novo produto que estava em fase de desenvolvimento. O time montou conjuntamente o roteiro das entrevistas e cada integrante da equipe ficou responsável por entrevistar 5 clientes. A gestora, Cristina, fez questão de acompanhar o processo de maneira individual, perguntando diariamente como estava o progresso de cada um.

Miguel garantiu, repetidas vezes, que estava tudo dentro do planejado e que teria o material pronto no dia da reunião interna, um dia antes da reunião com os diretores. No dia da reunião interna e para a surpresa de todos: o material entregue por Miguel estava incompleto e não seguiu o protocolo acordado previamente.

Sem muito tempo para grandes correções, Cristina decidiu levar o material para a sua própria casa e consertar, como podia e durante a noite toda, o trabalho que deveria ter sido realizado por Miguel. Exausta, Cristina foi duramente criticada na reunião com os diretores por causa do material incompleto e, a contragosto, decidiu assumir toda a responsabilidade para si. Assim que saiu da reunião e visivelmente irritada, Cristina marcou uma conversa com Miguel, um a um, no dia seguinte.

**VISÃO DO PERSONAGEM**

A verdade é que me sinto desmotivado com o trabalho. As conversas são longas demais, improdutivas demais e percebo que, quando finalmente chego em casa, estou exausto para qualquer coisa. Todo mundo tem que pagar os boletos e o salário é ok, mas quando entrei na empresa eu queria me sentir desafiado.

Cristina também não ajuda, sempre que tento mostrar alguma etapa do projeto em andamento, ela responde com um simples "gostei" ou "parabéns". Isso não me ajuda! Parece até que eu estou incomodando... É pedir muito receber um feedback construtivo? Para ser sincero, não entendi o protocolo de pesquisa e fiquei com vergonha de perguntar. Odeio entrevistar clientes e queria mesmo era estar no setor de Planejamento...

**EXPECTATIVA**

Levar uma bronca da gestora ou, na pior, até ser demitido. Mas, ficaria satisfeito se, para começar, não fosse mais tratado como estagiário, recebesse críticas construtivas pelo trabalho e pudesse focar mais tempo no que mais gosta de fazer na empresa: planejamento (bem longe das chamadas de telefone). Sinceramente, preciso do trabalho para me manter na cidade e até gosto do ambiente. Não quero sair..

### VAMOS INICIAR A CONVERSA?