

Comunicação não violenta para gerenciamento de conflitos nas relações de trabalho na saúde

Nonviolent communication for conflict management in interpersonal relationships in the healthcare workplace

Comunicación no violenta para la gestión de conflictos en las relaciones laborales del sector sanitario.

Silvia Regina Tacla¹ , Aracelli Mesquita Bandolin Bermejo² , Mirelle Neme Buzalaf³ 

RESUMO

Objetivo: Refletir sobre a Comunicação Não Violenta para a prevenção e a resolução de conflitos nas relações de trabalho em saúde. **Desenvolvimento:** A discussão apoia-se em referenciais sobre gestão de conflitos e práticas comunicacionais no contexto profissional da saúde, com ênfase no método da Comunicação Não Violenta. Em ambientes marcados por demandas urgentes, sofrimento humano e longas jornadas, a Comunicação Não Violenta revela-se como estratégia promissora para transformar a cultura relacional, favorecendo a cooperação, o respeito mútuo e a construção de vínculos profissionais mais saudáveis e sustentáveis.

Considerações finais: Frente ao desgaste emocional e aos conflitos recorrentes nas relações de trabalho em saúde, a Comunicação Não Violenta apresenta-se como alternativa viável, humanizada e estratégica, capaz de fortalecer os vínculos interpessoais, promover o bem-estar dos profissionais e contribuir para a criação de ambientes laborais mais colaborativos, respeitosos e resilientes. Sua aplicação pode impactar positivamente a qualidade do cuidado prestado, incentivando práticas comunicacionais que valorizem a empatia, a compreensão mútua e a resolução de conflitos de forma pacífica e construtiva.

Descritores: Comunicação; Gestão de Conflitos; Relações Interpessoais; Profissionais de Saúde; Empatia.

ABSTRACT

Objective: To reflect on Nonviolent Communication for the prevention and resolution of conflicts in healthcare workplace relations.

Development: The discussion is grounded in references to conflict management and communication practices in the professional healthcare context, with an emphasis on the Nonviolent Communication method. In environments marked by urgent demands, human suffering, and long hours, Nonviolent Communication emerges as a promising strategy for transforming the relational culture, fostering cooperation, mutual respect, and the development of healthier and more sustainable professional relations.

Concluding Remarks: In the face of emotional strain and recurring conflicts in healthcare workplace relations, Nonviolent Communication presents itself as a viable, human-centered, and strategic alternative capable of strengthening interpersonal relations, promoting the well-being of healthcare professionals, and contributing to the creation of more collaborative, respectful, and resilient work environments. Its application can positively impact the quality of care provided, encouraging communication practices that value empathy, mutual understanding, and the peaceful and constructive resolution of conflicts.

Descriptors: Communications; Conflict Management; Interpersonal Relations; Health Personnel; Empathy.

¹Formada em Direito. Doutora em Estudos da Linguagem-Análise do Discurso. Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná Universidade. silviatacla@uel.br.

²Formada em Direito. Doutora em Direito Negocial. Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. arabandolin@gmail.com

³Formada em Direito. Doutora em Filosofia Política. Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. nememirelle@uel.br.

RESUMEN

Objetivo: Reflexionar sobre la Comunicación No Violenta para la prevención y resolución de conflictos en las relaciones laborales del sector salud. **Desarrollo:** El análisis se basa en referencias sobre gestión de conflictos y prácticas de comunicación en el contexto profesional de la salud, con énfasis en el método de Comunicación No Violenta. En entornos marcados por exigencias urgentes, sufrimiento humano y largas jornadas laborales, la Comunicación No Violenta se revela como una estrategia prometedora para transformar la cultura relacional, favoreciendo la cooperación, el respeto mutuo y la construcción de vínculos profesionales más saludables y sostenibles. **Observaciones finales:** Ante la tensión emocional y los conflictos recurrentes en las relaciones laborales del sector salud, la Comunicación No Violenta se presenta como una alternativa viable, humanizada y estratégica, capaz de fortalecer los vínculos interpersonales, promover el bienestar de los profesionales y contribuir a la creación de entornos laborales más colaborativos, respetuosos y resilientes. Su aplicación puede impactar positivamente en la calidad de la atención brindada, fomentando prácticas de comunicación que valoran la empatía, la comprensión mutua y la resolución pacífica y constructiva de conflictos.

Descriptores: Comunicación; Gestión de Conflictos; Relaciones Interpersonales; Profesionales de Salud; Empatía.

Highlights

1. A Comunicação Não Violenta pode contribuir para a prevenção e a resolução de conflitos nas relações de trabalho em saúde.
2. Empatia, escuta ativa e comunicação sem julgamentos favorecem relações profissionais mais colaborativas e respeitosas.
3. A Comunicação Não Violenta fundamenta-se em quatro elementos: observação, sentimento, necessidade e pedido.
4. Capacitações em Comunicação Não Violenta podem fortalecer o bem-estar profissional e contribuir para ambientes de trabalho mais saudáveis.
5. A prática da Comunicação Não Violenta favorece respostas mais conscientes diante de conflitos, reduzindo reações automáticas e fortalecendo a cooperação nas relações de trabalho.

Como citar este artigo:

Tacla RT, Bermejo AMB, Buzalaf MN. Comunicação não violenta para gerenciamento de conflitos nas relações de trabalho na saúde. Adv Nurs Health. 2026, 8: e51230. <https://doi.org/10.5433/anh.2026v8.id53367>



Silvia Regina Tacla



Aracelli Mesquita Bandolin
Bermejo



Mirelle Neme Buzalaf

Autor correspondente: Silvia Regina Tacla 

Submetido: jul/2025

Aprovado: mai/2026

Publicado: Ago/2026



Introdução

As relações humanas revelam cada vez mais complexas e conflituosas¹. No ambiente de trabalho na área de saúde, essas tensões são acentuadas pelas particularidades decorrentes da própria natureza da atividade; conseqüentemente, os profissionais que atuam nesta área ficam expostos, constantemente, ao limite entre vida e morte, saúde e doença, sendo-lhes cobradas ações e orientações importantes e urgentes. Além da cobrança externas de pacientes, das instituições e da sociedade, estes trabalhadores precisam administrar suas próprias expectativas e frustrações, o que muitas vezes abala o clima de trabalho. Ou seja, eles estão expostos aos diversos estímulos que podem ter implicações no seu bem-estar, podendo levá-los a apresentar comportamentos como o isolamento ou a vontade de desistir do trabalho².

Por isso, a rotina da área exige inteligência emocional e autocontrole, tanto no atendimento ao paciente quanto na relação com a equipe³. A abordagem é multidisciplinar e as várias áreas do saber podem oferecer soluções específicas para que, em conjunto, contribuam significativamente para a melhoria do todo, ou seja, para que se aproxime cada vez mais de um ideal de condições e relações de trabalho.

Algumas características da sociedade contemporânea tornam mais difícil o convívio harmônico em todos os espaços, sendo isso mais evidente nas áreas que lidam com a saúde humana. O individualismo, o imediatismo e a polarização de posicionamentos – sejam políticos, religiosos, morais ou éticos – obstaculizam ainda mais o entendimento entre as pessoas. Tudo isso reflete-se nas ações rotineiras. Portanto, estar atento e aberto às diversidades facilita as conexões entre os indivíduos, e a comunicação adequada pode ser a ponte necessária na construção de relacionamentos.

No livro Comunicação Não Violenta (CNV) foi desenvolvida a técnica como meio de resolver conflitos de forma amigável, baseado nos métodos de terapia do psicólogo Carl Rogers. O propósito era viabilizar o entendimento e a comunicação rápida e não violenta entre indivíduos inseridos em ambientes hostis⁴.

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo refletir sobre a Comunicação Não Violenta para a prevenção e a resolução de conflitos nas relações de trabalho em saúde.

Desenvolvimento

Tratou-se de uma pesquisa teórica baseada em revisão bibliográfica sobre a Comunicação Não Violenta como ferramenta eficaz para a prevenção e resolução consensual de conflitos nas relações de trabalho em saúde, considerando os impactos emocionais e organizacionais decorrentes de ambientes laborais complexos e de alta pressão. A discussão apoiou-se em referenciais sobre gestão de conflitos e práticas comunicacionais no contexto profissional da saúde, com ênfase no método da Comunicação Não Violenta e ancorou-se, também, na experiência dos autores sobre o tema. Os principais elementos desenvolvidos foram então: – relações de trabalho na área de saúde e suas complexidades: como alcançar bem-estar nas relações e – a natureza da comunicação não violenta: dificuldades nas relações e seus motivos.

Relações de trabalho na área de saúde e suas complexidades: como alcançar bem-estar nas relações

Nas relações de trabalho na área de saúde reverberam as particularidades próprias do enfrentamento cotidiano da fragilidade humana e da sensibilidade da natureza da atividade. Do relacionamento entre profissionais da saúde e pacientes fragilizados e vulnerabilizados pela doença, equipes encontram-se em espaços de tensão. As causas são amplas e envolvem questões emocionais desafiadoras; alto nível de exigência imposto pela situação em si, por instituições e pelo próprio profissional; longas jornadas de trabalho; falta de recursos e pessoal; exposição aos riscos biológicos, físicos, psicológicos e, com a crescente judicialização na saúde, riscos éticos profissionais e jurídicos, dentre outros⁵.

Em paralelo a essas particularidades, a crise de saúde mental é um fenômeno global que afeta mais diversas áreas. No entanto, uma atenção ainda maior deve ser direcionada aos profissionais da saúde. Existe uma relação direta entre ambiente de trabalho e aspectos emocionais dos trabalhadores, pois, ao mesmo tempo em que a estrutura impacta-os, também é prejudicada quando seus profissionais apresentam sofrimento emocional relevante, que transcende os aborrecimentos cotidianos.

Promover um ambiente de trabalho harmônico significa proporcionar relacionamentos saudáveis que impactam diversos contextos: desde o declínio da qualidade do atendimento ao paciente e o aumento da exposição aos riscos de erros e danos, até questões pessoais e emocionais do trabalhador. Dentre as abordagens essenciais para a melhoria das condições de vida e de trabalho dos profissionais de saúde, encontra-se a implementação de recursos, condições e habilidades relacionais como meio de superar tensões diante das adversidades da área. A empatia, a escuta ativa e a aproximação são algumas atitudes possíveis e alcançadas por meio da Comunicação Não Violenta⁴.

A CNV é mais que uma forma de relacionar-se; é uma técnica a ser aprendida, aprimorada e aplicada. As formações e capacitações da área da saúde, em sua maioria, privilegiam habilidades técnicas, enquanto habilidades comunicacionais e relacionais, cuja importância cresce cada vez mais, são pouco valorizadas.

Para tanto, é necessária uma mudança interna na busca por qualidade, seja de comunicação, de comportamento, de controle dos sentimentos e de relacionamento. É preciso, acima de tudo, superar diferenças. Seria ideal se todos fossem igualmente capazes, com formações discursivas idênticas e com a mesma disposição emocional para realizar essa comunicação naturalmente. No entanto, o que se sabe é que as relações humanas nunca foram simples – e nunca serão. Onde há pessoas, há conflitos.

O sujeito é sempre atravessado por vários elementos. Ou seja, ele nunca será simples: sua história, memória, valores, religião, ideologia e tudo que o conecta com o outro, compõem sua essência e reverberam em seus posicionamentos perante a vida. E, certamente, sua maneira de comunicar-se, é afetada com esses atravessamentos⁶.

Ampliar o olhar sobre o outro, pode ser um modo de otimizar as relações humanas e, na área da saúde, por sua complexidade, torna as relações mais humanas, amistosas, harmônicas, cooperativas e colaborativas. A vulnerabilidade das pessoas pode levá-las à situações limítrofes da violência; por isso é imprescindível trabalhar-se o tema da Comunicação Não Violenta. Treinamentos, palestras, grupo de estudos e outras ferramentas semelhantes são caminhos eficazes para que os trabalhadores da área possam ser ouvidos, acolhidos e capacitados ao desenvolvimento de maior empatia com seus pacientes e colegas.

A natureza da comunicação não violenta: dificuldades nas relações e seus motivos

A Comunicação Não Violenta é mais que um modo de se comunicar; é uma forma de relacionar-se desenvolvida por Marshall Rosenberg, que, por crescer em ambiente hostil, propôs-se a desenvolver o método, visando melhorar relações intersubjetivas, para que respostas às situações experienciadas não fossem reações automáticas, mas conscientes, baseadas na percepção, sentimento e necessidade. Como o próprio autor sugere: “A CNV ajuda a nos ligarmos aos outros e a nós mesmos, permitindo o florescimento da compaixão natural⁴. Ela nos guia na reformulação do nosso modo de expressão e escuta dos outros, pela concentração em quatro áreas: o que **observamos**, o que **sentimos**, o que **necessitamos** e o que **pedimos** para nos enriquecer a vida. [...]”⁴ (grifamos)

A Comunicação Não Violenta preconiza que para haver uma comunicação compassiva o sujeito precisa se colocar em estado de presença nos dois momentos: de expressar e de escutar com empatia, a qual é entendida como a compreensão respeitosa daquilo porque os outros estão passando¹. Em cada um desses momentos, é preciso se ater para quatro elementos: a) a observação: primeiro **observar a situação** como um todo, sem julgamento, ou juízo de valor, com foco no que é, na descrição fática; em seguida b) **identificar o sentimento**: ou seja, o que aquela situação provoca, como por exemplo, tristeza, angústia, alegria, preocupação; depois, c) identificar a **necessidade** diante do contexto: por exemplo, maiores explicações, compreensão, acolhimento e d) **realizar um pedido** ao outro: expressando-se e percorrendo cada um dos elementos anteriores, narrando a situação em si, comunicando seus sentimentos, sua necessidade e, por fim, expressando o pedido: como por exemplo marcar uma nova conversa, agir de determinada maneira ou realizar um plano – tudo permeado com visão e postura prospectiva de cooperação e colaboração em prol do todo e de todos.

Portanto, a empatia e a escuta ativa são partes essenciais da Comunicação Não Violenta. É preciso estar livre de julgamentos, esvaziar a mente e escutar com todo o ser. Isso só é possível com dois elementos fundamentais: vontade e treinamento⁴.

A vontade de mudar e melhorar não vem gratuitamente ela resulta de escolhas diárias, atitudes, mesmo em meio ao caos das atividades, preocupações e demandas da rotina da saúde. O treinamento é uma ferramenta primordial para alcançar a empatia almejada e a comunicação assertiva. Algumas pessoas têm mais facilidade, mas a maioria enfrenta dificuldades em manter comportamentos pacíficos diante de pressões. Por isso, é fundamental estar aberto a aprender novas técnicas. Vivemos numa sociedade aprendente a coragem de lutar e enfrentar desafios torna seus personagens mais fortes e aguerridos.

As mudanças sociais, especialmente o ritmo acelerado e exigente na rotina, demandam atenção aos relacionamentos humanos e o desenvolvimento de novas habilidades comunicacionais.

Os 5 (cinco) axiomas da comunicação pragmática, essenciais para compreender relações humanas e prever efeitos das interações são: “1. É impossível não se comunicar – tudo comunica, inclusive o silêncio; 2. Toda comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação – além do que é dito, há impacto na forma como os interlocutores se relacionam; 3. A natureza de uma relação depende da pontuação das sequências comunicacionais – a forma como um se comunica tende a definir a resposta do outro, podendo a consciência do tom da conversa reconduzi-la da hostilidade para a colaboração; 4. Os seres humanos comunicam-se de forma digital e analógica – o que é dito e, principalmente, como é dito; a linguagem não verbal é mais significativa que a verbal; 5. As interações são simétricas ou complementares – baseadas na igualdade (horizontalidade) ou diferença (verticalidade), exigindo postura comunicacional adequada a cada contexto”⁷.

Portanto, na comunicação os sujeitos não podem considerar apenas o assunto tratado, seja uma demanda, uma necessidade ou uma discordância. Tudo que está nas entrelinhas, os comunicantes devem se atentar. Os sujeitos chegam às relações carregando tudo o que são, mas nem tudo é revelado. Pode-se pensar metaforicamente em um iceberg: o que se vê é apenas uma parte ínfima, a maior e mais profunda parte está oculta, encoberta, imperceptível aos olhos.

O indivíduo carrega marcas, memórias e sentimentos que não quer expor, mas que podem vir à tona nos momentos mais delicados – principalmente em situações de confronto ou conflito⁸.

Nesse sentido, as relações no ambiente de trabalho – onde são comuns as divergências – exigem um olhar mais atento para os vínculos e para as quebras de elo entre os indivíduos. Nada é tão óbvio, cada sujeito possui várias camadas, algumas mais escondidas que outras e, ao serem expostas, essas podem ferir e violar sentimentos, gerando agressividade.

É necessário ter a disposição interna de algumas novas atitudes na comunicação, como, por exemplo, o cuidado com a linguagem, a compaixão pelo outro, a ausência de julgamentos e a prática da empatia. Em contrapartida, a comunicação alienante – aquela que nos afasta do outro – emite juízos morais, faz comparações e tenta impor desejos por meio de exigências e autoritarismo. Como se vê: “[...] Uma forma de comunicação alienante da vida é o uso de juízos morais que implicam que quem não age conforme nossos valores está errado ou é mau. Outra forma desse tipo de comunicação é fazer comparações, que são capazes de obstruir a compaixão tanto pelos outros quanto por nós mesmos. A comunicação alienante da vida também prejudica a compreensão de que cada um de nós é responsável pelos próprios pensamentos, sentimentos e atos. Comunicar desejos em forma de exigências é ainda outra característica da linguagem que impede a compaixão”⁴.

Dessa forma, pode-se enumerar algumas atitudes que prejudicam o bom entendimento nas relações de trabalho: I– juízos morais que implicam que aqueles que não age conforme os seus próprios valores está errado ou é mau; II– fazer comparações, que são capazes de obstruir a compaixão; III– responsabilizar o outro, pelos próprios pensamentos, sentimentos e atos; IV– comunicar desejos em forma de exigências é ainda outra característica da linguagem que impede a compaixão.

A compreensão das dinâmicas e das técnicas de comunicação, inicialmente praticadas intencionalmente, tendem a se naturalizar com o tempo e contribuir para a melhora dos relacionamentos humanos, seja no ambiente de trabalho, seja na vida pessoal dos profissionais e os reflexos tornam-se sistêmicos, de modo que a mudança de comportamento de um membro de equipe, por exemplo, impacta e altera os demais. A diferença está em relação à comunicação em si, se positiva ou negativa. Nesse sentido, a implementação do método da Comunicação Não Violenta objetiva justamente ajustar e melhorar os relacionamentos humanos por meio da forma dos sujeitos se comunicarem.

Considerações Finais

As relações humanas e suas dificuldades intensificam-se quando se trata do ambiente de trabalho na área da saúde. Esse campo traz à tona a vulnerabilidade do paciente e a responsabilidade ampliada dos profissionais.

A Comunicação Não Violenta (ou assertiva) é um caminho eficaz para trazer harmonia a esse ambiente. Para tanto, é necessário observar o ser humano como um todo – sua história, seu momento e suas escolhas. Ou seja, a bagagem que carrega se refletirá nas atitudes e na maneira de se comunicar.

Mas afinal, como fazer para melhorar essa comunicabilidade? Usando os quatro passos da Comunicação Não Violenta – CNV: i – observar a situação, ii – dizer seu sentimento, iii – declarar sua necessidade e iv – fazer o seu pedido.

Contudo, lembrar-se disso em meio às demandas cotidianas não é tarefa fácil. Requer escolha e treinamento até que se torne algo natural nas relações. Por isso, cursos, palestras ou ciclos formativos para os profissionais da área da saúde são imprescindíveis para alcançar relações mais harmônicas em seu ambiente laboral.

Contribuição dos Autores

Tacla, RT: Concepção e desenho da pesquisa; Obtenção de dados; Análise e interpretação dos dados; Redação do manuscrito; Revisão crítica do manuscrito quanto ao conteúdo intelectual importante. Bermejo AMB: Concepção e desenho da pesquisa; Obtenção de dados; Análise e interpretação dos dados; Redação do manuscrito; Revisão crítica do manuscrito quanto ao conteúdo intelectual importante. Buzalaf MN: Concepção e desenho da pesquisa; Obtenção de dados; Análise e interpretação dos dados; Redação do manuscrito; Revisão crítica do manuscrito quanto ao conteúdo intelectual importante.

Conflito de Interesse

Os autores declaram que não possuem conflito de interesse.

Referências

1. Ribeiro EV, Ribeiro LN, Nunes RAM, Leite SS, Góes WP. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho [Trabalho de Conclusão de Curso]. Sorocaba: Escola Técnica Estadual "Armando Pannunzio"; 2025 [acesso 2026 Jun 9]. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/34649>
2. Lopes MP. Burnout, expectativas e ambientes de aprendizagem e trabalho saudáveis em profissionais de saúde [Dissertação]. Lisboa: Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa; 2025 [acesso 2026 Jun 9]. Disponível em: <https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/742ce1bc-a386-4f8d-a421-9cda0a18d54a/content>
3. Alves CC, Silva CS, Silva TV, Silva PL, Vieira A, Silva KR. Inteligência emocional nas práticas profissionais: compreensão dos gestores de saúde. Cuadernos de Educación y Desarrollo. 2024;16(10):1-29. doi: 10.55905/cuadv16n10-012
4. Rosenberg MB. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 5a ed. São Paulo: Ágora; 2021.
5. Casemiro P, Moura R. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. G1. 10 mar 2025 [acesso 2025 Set 17]. Disponível em: <https://g1.globo.com/>
6. Pêcheux M. Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio. 5a ed. Campinas: Editora da Unicamp; 2014.

7.Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix; 1967.

8.Berndt E. O eu, o outro e o nós [e-book]. 1a ed. São Paulo: Literare Books International; 2024. ISBN: 978-65-5922-920-8.