
COMUNICAÇÃO RESPONSIVA

Amostra

Amostragem

NÃO SE CALE NEM EXPLODA EM MOMENTOS CRUCIAIS

COMUNICAÇÃO RESPONSIVA

A VIRTUDE DE TRANSFORMAR CONFLITOS EM OPORTUNIDADES

LUCAS NASCIMENTO

PhD. pela UFBA. Pós-doutorado pela USP. Professor da UEFS.
Analista do Discurso. Consultor Corporativo. Sócio fundador
da Associação Brasileira de Argumentação



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2026

Comunicação Responsiva

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2026 Lucas Nascimento

ISBN: 978-85-508-3010-0

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N244c

Nascimento, Lucas

Comunicação responsiva: Não se cale nem exploda em momentos cruciais – a virtude de transformar conflitos em oportunidades / Lucas Nascimento. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2026.
256 p.: 15,7 x 23 cm.

ISBN: 978-85-508-3010-0

1. Comunicação interpessoal.
2. Comunicação.
3. Argumentação.
4. Persuasão.
5. Gestão de conflitos.
6. Relações interpessoais. I. Título.

CDD 302.2242

Índice para catálogo sistemático:

1. Comunicação interpessoal: 302.2242

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra foi formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J.A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutus

Produtora Editorial: Rita Motta



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

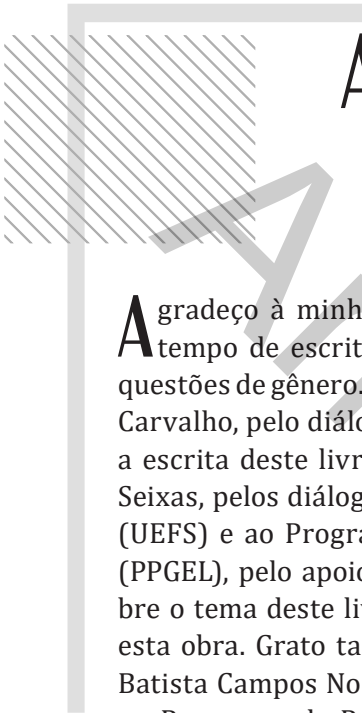
Editora
afiliada à:



abrl
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
DIREITOS REPROGRÁFICOS

ASSOCIADO





AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa, Brenda Oliveira, pela paciência nesse tempo de escrita e pelos diálogos, especialmente ao tratar das questões de gênero. Ao meu amigo e orientando de doutorado, Fagner Carvalho, pelo diálogo, pelas sugestões e pela leitura atenta durante a escrita deste livro. Ao meu amigo e professor da UFBA, Rodrigo Seixas, pelos diálogos. À Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) e ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos (PPGEL), pelo apoio e pela licença para meu pós-doutoramento sobre o tema deste livro, o que me permitiu lapidar ideias e escrever esta obra. Grato também à amiga e professora doutora Maria Inês Batista Campos Noel Ribeiro pela supervisão de pós-doutoramento no Programa de Pós-Graduação em Filologia e Língua Portuguesa da USP. Ao amigo e colega de pesquisa e universidade, o professor doutor Brian Kibuuka, pelo incentivo e apoio à publicação. Ao editor Eduardo Proença pela recepção dos manuscritos e ao meu editor J. A. Ruggeri pelo trabalho cuidadoso.

Sou grato a grandes parceiros corporativos que nos permitiram treinar suas equipes com métodos que foram atestados, deram resultados significativos e estão hoje escritos nesta obra: à amiga Cristina Brizola, diretora da Dizzz Treinamentos; Pablo Maestri e Camila Maestri, da Maestri Automotiva; à diretora superintendente Camila Piaggio e ao presidente Edson Piaggio, do Grupo PDK Empreendimentos Imobiliários S.A.; às sócias-diretoras Aline Cavalcante, Karla Pamponet e Luiza Magalhães, da Clínica Incentivar; e aos gestores da Vipal Borrachas, unidade de Feira de Santana, Bahia.

Amostragem

Tive a oportunidade de conhecer Lucas Nascimento em nossas iniciativas de desenvolvimento e comunicação e, desde então, impressiona-me a paixão com que ele se dedica ao que faz. Sua energia contagiante, sua habilidade rara de transformar conceitos complexos em práticas acessíveis e sua presença inspiradora o tornam um palestrante que tanto ensina quanto provoca movimento e mudança.

Este livro é a extensão natural desse talento: uma obra profunda, responsável e necessária, escrita por alguém que vive aquilo que ensina. É impossível passar por suas ideias sem ampliar a própria consciência sobre como nos comunicamos e sobre o impacto que podemos gerar quando escolhemos responder em vez de apenas reagir.

Recomendo esta leitura a todos que desejam transformar relações, ambientes e resultados por meio de uma comunicação verdadeiramente humana.

Rodrigo Rocha Lourenço Sobrinho

Gerente de Manutenção em uma das principais empresas do setor de alumínio no país. Engenheiro mecânico pela UFU e MBA em Gestão Empresarial pela FGV.

Amostragem

Sumário

01. MENTALIDADE REATIVA	1
02. COMUNICAR SOB TENSÃO	7
03. COMUNICAÇÃO RESPONSIVA	14
04. AS QUATRO CAPACIDADES	21

PARTE I — O QUE COMPREENDER

05. AS SETE FALHAS DE COMPREENSÃO	31
06. COMO SUA MENTE FUNCIONA	38
07. O CAMINHO PARA A REAÇÃO	49
08. MENTALIDADE RESPONSIVA	56
09. VIRTUDE COMUNICATIVA	63
10. AS SETE VIRTUDES COMUNICATIVAS	75
11. PRUDÊNCIA INTERPRETATIVA	86

PARTE II — COMO ORGANIZAR

12. PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO	95
13. COMO FUNCIONA A PERSUAÇÃO	106

14. OS TRÊS OBSTÁCULOS À PERSUAÇÃO	117
15. GERENCIANDO CONFLITOS	131
16. MODOS DE ARGUMENTAR	141
17. HISTÓRIAS RESPONSIVAS	150
18. CONVERSAS CRUCIAIS E RESPONSIVAS	157
19. SEGURANÇA COMUNICATIVA	167
20. CRIANDO SEGURANÇA COMUNICATIVA	176
21. A ARTE DE DAR RETORNOS	188

PARTE III — QUAL ESTILO

22. ESTILO É CLAREZA	197
23. ESTILO É CARÁTER	204
24. ESTILO É BELEZA	211

PARTE IV — COMO PERFORMAR

25. PERFORMANCE RESPONSIVA	217
NÃO TERMINA AQUI	225
APÊNDICE: CINCO PERFORMANCES	227
GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS	235
BIBLIOGRAFIA	239
NOTA DO AUTOR	245

01

MENTALIDADE REATIVA

Quem não aprende a se comunicar em situações de tensão acaba aceitando as consequências indesejadas e transformando oportunidades em sérios problemas. Talvez você já esteja esgotado de isso acontecer em seu trabalho, em seu lar, em suas amizades, em seu grupo religioso ou nas redes sociais ao falar de política. Vou lhe mostrar como isso é danoso. Eu estava ministrando um treinamento em comunicação responsiva em uma multinacional; assim que os supervisores compreenderam do que se tratava, passaram a relatar alguns casos bem curiosos. É difícil não nos identificarmos com essa história.

Um jovem rapaz tinha o sonho de trabalhar naquela indústria. A fama da empresa corria pelos quatro cantos da região por suas condições de trabalho, dignidade e salário acima da média. O sonho dele era tanto que, ao passar próximo à indústria e avistar a logomarca da empresa, dizia: “Um dia ainda vou trabalhar ali!”.

O dia chegou, e o jovem rapaz passou na seleção bastante concorrida. Sonho realizado. Três meses se passaram, e lá já estava ele recolhendo seus pertences no que tinha acabado de se tornar seu ex-armário pessoal. Pedro acabara de ser mandado embora. Um colega o indagou ali mesmo: “Mas, Pedro, seu sonho não era trabalhar aqui? Por que você falou aquelas coisas para o supervisor?”. Pedro prontamente respondeu: “Verdade, meu sonho era trabalhar aqui, e foi muito bom. Mas eu não levo desaforo de ninguém pra casa!”.

Esse caso envolve três elementos dignos de atenção: primeiro, Pedro alcança a realização de seu sonho pessoal e profissional. Se ele passou naquela criteriosa seleção, o jovem homem tem algumas habilidades básicas de comunicação. Segundo, Pedro não se deu conta de que as capacidades que o fizeram chegar ali não eram suficientes para mantê-lo ali. Terceiro, ele era uma pessoa forjada em uma cultura da reatividade.

A história é real, e vou trazer várias histórias reais e outras verossímeis a fim de exemplificar o que precisamos desconstruir de culturas equivocadas e pavimentar solidamente a mentalidade que precisamos construir. Contudo, irei fazer isso de uma maneira à qual a maioria de vocês não está acostumada. Como preciso modificar os nomes reais das pessoas, vou usar o nome Pedro para todos os sujeitos que têm uma mentalidade reativa, a fim de acompanhá-lo na trajetória de transformação para uma mentalidade responsiva. Acompanharemos a história dessas pessoas e aprenderemos com ela. A trajetória de Pedro é o ponto de partida; logo adiante, você vai conhecer outros personagens-tipo.

QUANDO A REATIVIDADE TRANSBORDA

A reatividade comunicativa não se restringe a situações isoladas nem a um único ambiente da vida. Ela transborda. O Pedro que explode com o colega de trabalho é o mesmo que silencia em casa diante da parceira, o mesmo que se irrita no trânsito, se frustra com a igreja e se exalta nas redes sociais. A mesma mentalidade reativa pode se manifestar de várias formas, mas tem um traço comum. Ela responde a pressões internas e externas de maneira automática, impulsiva e, não menos importante, evitativa. Onde há carga emocional, tensão e risco de confronto, ela costuma aparecer e pode fazer estragos.

Uma equipe de pesquisadores acompanhou mais de cem funcionários e funcionárias de uma grande empresa americana por meio de entrevistas e registros diários, a fim de avaliar sua reatividade emocional e física diante de estressores cotidianos em casa e no trabalho. Ou seja, diante de situações que provocam tensão, como prazos apertados, conflitos interpessoais ou sobrecarga de tarefas¹. Os resultados mostraram que, quanto

¹ Leger, K. A., Lee, S., Chandler, K. D. & Almeida, D. M. (2022). "Effects of a Workplace Intervention on Daily Stressor Reactivity." *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 152–163. Disponível em: PMC Article. Acesso em: 13 de outubro de 2025.

mais estressores os indivíduos enfrentavam no ambiente de trabalho, maior era sua reatividade emocional, expressa em irritação, ansiedade e frustração. A mente, submetida à pressão, tende a recorrer aos mesmos padrões automáticos.

E esses efeitos não param no campo emocional. Estressores em outras áreas da vida, como problemas familiares ou financeiros, também ampliavam o desgaste, afetando o corpo com sintomas de fadiga, dores musculares e queda de energia. A pesquisa demonstrou que intervenções direcionadas, especialmente no ambiente organizacional, ajudaram a reduzir essa reatividade. Mais do que produtividade ou convivência, o que está em jogo é a saúde integral. E isso exige consciência, transformação de mentalidade e construção de novos hábitos comunicativos — portanto, mais do que técnicas.

UMA MENTALIDADE PARA VIVER

Não existe ação humana sem um motor por trás. E esse motor tem um nome, dentre tantos outros: mentalidade. Embora esse termo esteja se desgastando por seu uso excessivamente apelativo, eu o considero muito bom para desprezá-lo. Quando Pedro age de maneira agressiva com seu líder, para além de um momento isolado ou do “calor do momento”, opera ali, em cada palavra ríspida, em cada gesto impulsivo, um conjunto invisível, mas poderoso, de valores e crenças, de disposições emocionais e atitudinais que ele carrega em relação a si mesmo, aos outros e ao mundo ao seu redor.

A mentalidade é a lente pela qual interpretamos a realidade e, conseqüentemente, agimos impelidos por ela. É como se cada pessoa carregasse dentro de si uma matriz silenciosa, moldando suas escolhas, seus limites e seus caminhos, sem que, muitas vezes, sequer se dê conta disso. Por isso, não é correto dizer que alguém “não tem mentalidade”. Todos têm. A grande questão é: qual mentalidade está no comando?

A reatividade, nesse contexto, pode ser entendida como a resposta imediata e não refletida diante de um estímulo que gera insegurança ou ameaça. Em vez de ponderar, a pessoa reage. Em vez de escutar, defende-se. Em vez de construir, contra-ataca. Essa reação, longe de ser um ato isolado, reflete uma disposição mais profunda: uma mentalidade que privilegia a autoproteção, a urgência e o impulso em detrimento da escuta, da prudência e da responsabilidade relacional.

Pedro poderia até pensar que não iria mais permitir que isso acontecesse. Mas foi mais forte do que ele, e acabou caindo na armadilha de sua própria mentalidade. Mesmo que não tenha consciência, opera nele uma força alimentada por um conjunto de valores e crenças que influenciam suas emoções e ações em relação ao que precisa dizer e à maneira como precisa se comportar, seja para se silenciar, seja para explodir, como foi este o caso. É essa disposição emocional e atitudinal que tenho chamado de mentalidade reativa.

A mente reativa se caracteriza pela tendência a reagir de maneira impulsiva e emocional diante de estímulos externos, sem uma reflexão cuidadosa ou consideração pelas consequências. Nessa mentalidade, os indivíduos podem dar mais importância à expressão imediata de pensamentos e sentimentos, priorizando a sinceridade e a autenticidade, mesmo que isso ocasionalmente resulte em comunicação prejudicial ou ineficaz.

As crenças que você carrega podem enfatizar a necessidade de ser direto e assertivo, valorizando a expressão franca de opiniões, às vezes à custa da consideração pelo impacto nas relações interpessoais. Quando a mentalidade que predomina em você é a reativa, aquela que responde mais ao impulso do que à ponderação, à prudência e à reflexão, as consequências não demoram a aparecer. Elas se manifestam na vida pessoal, profissional e pública, às vezes de formas sutis, às vezes como verdadeiros abalos.

Na vida pessoal, a reatividade é como jogar gasolina no fogo dos mal-entendidos. Pequenas diferenças, que poderiam ser resolvidas com uma simples conversa, acabam se transformando em grandes discussões. A conexão emocional se fragiliza, o clima entre as pessoas se torna pesado e o afeto, que deveria ser fonte de abrigo, começa a se desgastar. A própria vida interior paga um preço alto. Reagir no impulso é como viver em estado de alerta constante, como se cada situação cotidiana fosse um campo de batalha cheio de minas subterrâneas prontas para explodir.

O corpo e a mente logo sentem o peso dessa guerra invisível, alimentando níveis elevados de estresse e ansiedade que, aos poucos, corroem a capacidade de lidar com desafios e tomar decisões serenas. Além disso, a repetição dos mesmos erros gera uma armadilha silenciosa: agir de modo impulsivo, arrepende-se depois, prometer mudar e não conseguir. Esse ciclo vicioso enfraquece a autoestima e mina a confiança em si mesmo, deixando a pessoa cada vez mais refém das próprias reações.

No campo profissional e público, os efeitos também são devastadores. Onde a colaboração exige escuta, paciência e articulação de ideias, a reatividade ergue barreiras, cria distanciamentos e provoca prejuízos. Tensões surgem, desentendimentos se acumulam e o ambiente de trabalho, que deveria ser um espaço de troca saudável, transforma-se em um terreno de disputas veladas ou confrontos abertos. A capacidade de tomar boas decisões também é atingida. Decidir no calor da emoção é como apostar às cegas: a falta de ponderação gera escolhas apressadas, mal calculadas, que depois cobram um preço alto, tanto nos resultados quanto na reputação profissional.

Para quem ocupa posições de liderança, o impacto é ainda mais destruidor. Um líder reativo inspira medo e desmotivação. Em vez de ser um porto seguro em tempos de tensão, torna-se mais uma fonte de instabilidade. As equipes se retraem, a confiança se esvai e o potencial coletivo se esgota silenciosamente.

Comunicar não é um poder em si. Na verdade, quando mal conduzida, a comunicação pode comprometer relações, decisões e reputações. A força do discurso reside menos no conteúdo e mais na legitimidade com que ele é sustentado. E essa legitimidade nasce do modo como nos posicionamos com clareza, escuta e responsabilidade. A verdadeira comunicação é sempre performativa, porque ela não transmite só palavras, mas encarna valores, cria vínculos e sustenta decisões difíceis.

Esses são apenas alguns dos frutos amargos da mentalidade reativa, frutos que muitos de nós já provamos sem, muitas vezes, perceber a raiz do problema. Por isso, precisamos compreendê-la e desenvolver capacidades para lidar com a reatividade. Precisamos de uma mentalidade que permita que a nossa comunicação seja responsiva, e não reativa. Mas, antes do fim daquele diálogo no vestiário, Pedro ainda pôde ouvir de seu colega: “Você é muito bom no que faz, cara, mas precisa saber lidar melhor com pressões”. Pedro não respondeu nada.

SÍNTESE PRÁTICA

O que aprendemos

A mentalidade reativa é uma disposição interior que molda nossa forma de perceber, sentir e agir diante de situações desafiadoras. Ela opera como um filtro inconsciente que nos leva a repetir padrões impulsivos, muitas vezes prejudicando a comunicação, as relações e os resultados.

Por que isso importa

Em situações cruciais, quando emoções afloram e interesses estão em jogo, agir no piloto automático pode agravar conflitos e fechar portas. Entender a mentalidade reativa nos ajuda a interromper ciclos viciosos e abrir espaço para respostas mais conscientes e construtivas.

Como posso aplicar?

Nos próximos dias, observe situações em que você se percebe reagindo no automático, seja com irritação, defesa, silêncio ou julgamento. Registre essas situações e o que sentiu. Experimente fazer uma pausa, respirar fundo e escutar antes de responder. Lembre-se: mentalidade reativa não é destino. É um padrão que pode ser transformado com intenção, conhecimento e prática.

COMUNICAR SOB TENSÃO

Imagine uma situação em que palavras, histórias, trajetórias, afetos e decisões se entrelaçam. Pode ser em uma sala de reunião tensa, em uma conversa entre amigos sobre um mal-entendido, na sala de aula diante de um tema controverso, em um púlpito religioso, em um editorial de jornal ou em um vídeo que será publicado nas redes sociais. O que marca essas situações não é o gênero discursivo — conversa, aula, pregação, artigo... — ou o canal de transmissão — redes sociais, jornal, sala... —, mas a temperatura específica da comunicação. Há ali algo sensível, controverso, relevante e mobilizador; algo que exige mais do que fazer uma simples fala. Porque qualquer palavra pode aproximar ou afastar, sustentar ou romper, construir sentido ou incompreensão. Essa é, precisamente, a arena da comunicação em contexto crucial².

Para compreendermos a dimensão desse fenômeno, consideremos este caso: Ester, uma jovem professora universitária, entrou em uma reunião do Colegiado com o coração firme e a pasta cheia de anotações com boas sugestões para ajudar a vida acadêmica dos estudantes. Quando começou a expor suas ideias, foi, contudo,

² Embora o termo comunicação crucial dialogue com o conceito popularizado no livro *Conversas cruciais*, o que propomos aqui é mais do que uma técnica de mediação ou um roteiro de desempenho conversacional.

interrompida por um colega mais velho, que falou por cima dela, repetindo suas palavras como se fossem dele apenas para discordar e disputar poder. Mesmo tendo boa argumentação e desenvoltura, Ester logo se retraiu e ficou desconcertada diante do que o professor acabara de fazer.

Esse episódio ilustra que não basta ser bom em argumentar ou falar em público para defender seu ponto de vista em ambientes de tensão e risco. Para lidar com situações assim, não basta ter competência comunicativa no sentido clássico, nem a simples habilidade de falar bem ou performar adequadamente. Embora essas competências ajudem, elas são insuficientes quando a interação envolve riscos simbólicos, disputas de valor, assimetrias de poder e forte envolvimento emocional. Em contextos cruciais, o que está em jogo é a sustentação ética e discursiva da relação sob pressão, e não simplesmente a eloquência individual.

O que torna uma interação crucial, além da divergência explícita, é o fato de que, naquele espaço comunicativo, sentidos, identidades, reputações, vínculos e futuros possíveis estão sendo negociados simultaneamente. Trata-se menos de um gênero de conversa e mais da qualificação de um tipo de comunicação.

O QUE TORNA UMA COMUNICAÇÃO CRUCIAL?

Nem toda discordância ou conflito gera, por si só, uma situação crucial. Porém, no caso de Ester, em que suas sugestões, embora fundamentadas, esbarraram em resistências marcadas pelo poder e pelo medo, há ali uma situação crucial de comunicação. É nesse cenário que se evidencia a prática do *maninterrupting* — termo que descreve a interrupção desnecessária e intrusiva de uma mulher por um homem, visando silenciá-la ou invalidar seu protagonismo —, o que se materializou quando o colega falou por cima dela em uma clara disputa de poder e autoridade.

Mas o que torna essa interação, de fato, crucial? O que caracteriza, por assim dizer, esse tipo de situação é a convergência de quatro dimensões fundamentais que, interligadas, definem um tipo específico de situação ou comunicação. São elas:

1. Tema sensível ou controverso

Estamos diante de uma comunicação crucial quando o conteúdo abordado toca valores, crenças, experiências ou decisões com forte carga simbólica. Trata-se de temas que mobilizam o

imaginário, os afetos ou a identidade das pessoas. Pode ser um feedback delicado, uma denúncia pública, uma crítica à liderança, a defesa de um grupo vulnerável ou a exposição de uma ferida histórica. Mesmo que a fala pareça neutra, sua recepção revela que ali há tensão. O tema “importa demais” para ser tratado de qualquer maneira.

2. Visões conflitantes

A pluralidade de vozes é constitutiva da linguagem, mas, nas comunicações cruciais, essas vozes se acirram: há desacordo, disputa, dissenso ou polêmica. Os sujeitos envolvidos apresentam diferentes interpretações dos fatos, diferentes posicionamentos éticos ou distintos interesses estratégicos. O conflito pode ser explícito ou implícito; pode emergir como embate direto ou como silêncio que deixa o clima pesado. Em todos os casos, a comunicação está atravessada pela divergência.

3. Interesses importantes em jogo

Diferentemente das conversas triviais, a comunicação crucial envolve apostas reais. A troca de ideias é apenas a superfície; no fundo, defendemos propósitos, identidades, decisões e valores. Há algo a perder ou a ganhar — reconhecimento, afeto, recursos, status, reputação, autonomia. A comunicação se torna um espaço onde se articulam forças de poder, pertencimento e legitimidade.

4. Intenso envolvimento emocional

Mesmo que disfarçadas, as emoções estão ali. A voz trêmula, o corpo enrijecido, o texto defensivo ou agressivo, o silêncio que acusa — tudo isso revela que a comunicação está carregada de afetos. Raiva, medo, vergonha, culpa, ansiedade, desprezo, tristeza... O fato é que as emoções moldam o modo como falamos e ouvimos. É nesse turbilhão que precisamos encontrar sustentação para o diálogo.

Quando esses quatro elementos se encontram, forma-se o que chamo de ambiente crucial, ou seja, um campo de comunicação cheio de riscos, tensões e relevância. Esse ambiente manifesta-se tanto externa quanto internamente ao se apresentar na mente e no corpo dos sujeitos, na atmosfera da sala, na escolha das palavras ou na hesitação antes de dizer

algo. Isso nos diz que a linguagem não é apenas um meio de comunicação; ela é o próprio espaço da disputa e da possibilidade.

O QUE É UM CONTEXTO CRUCIAL?

Quando entramos em uma conversa difícil, costumamos prestar atenção apenas ao conteúdo. Prestamos atenção às palavras ditas, às opiniões trocadas e também aos argumentos em jogo. Mas a comunicação não acontece no vácuo. Ela é sempre encenada dentro de um ambiente que a molda de maneira profunda. Na reunião do Colegiado, por exemplo, Ester sentiu a pressão invisível de normas tácitas que impediam sua fala, mostrando que ambientes cruciais vão muito além das palavras.

Contexto crucial aqui não é sinônimo da simples ideia de “contexto”, como se fosse apenas o pano de fundo ou o assunto da conversa. Ele é algo mais abrangente, porque se soma à noção de ambiente. Enquanto a simples ideia de “contexto” pode ser entendida como o cenário imediato de uma fala, o ambiente — ou contexto ambientado — é o tecido mais amplo, dinâmico e ativo em que a comunicação se dá.

A analista do discurso Marie-Anne Paveau propõe o conceito de “ambiente cognitivo” para descrever isso que continuarei chamando de contexto, mas de forma mais expandida, incorporando o ambiente. Neste atuam tanto os elementos internos — como nossa memória, crenças e emoções — quanto os externos, que vão desde a disposição física do espaço até a presença de tecnologias, normas sociais, dispositivos de mediação e fluxos de poder. Desse modo, a produção de sentido acontece “tanto na cabeça quanto nos ambientes exteriores, humanos e não humanos”³; o que significa que todo enunciado é, de certo modo, também produzido pelo meio.

Um exemplo disso pode ser visto em coletivas de imprensa após uma crise. Imagine o porta-voz de um governo tentando responder a uma denúncia de corrupção. Ele não está apenas diante de jornalistas; está diante de microfones, câmeras, redes sociais em tempo real, uma população revoltada, acionistas tensos e uma história institucional que pesa sobre cada palavra. Esse ambiente ou contexto crucial — que é denso, pressionado, visível e invisível — transforma completamente o que será possível

³ Paveau, Marie-Anne. *Linguagem e moral: uma ética das virtudes discursivas*. Campinas: Editora Unicamp, 2015, p. 191.



dizer, esconder ou sugerir. O discurso, aqui, é uma resposta estratégica ao ambiente que o atravessa.

Entender o contexto crucial é reconhecer que não se trata apenas *do que dizer*, mas também de *a quem se fala*, de *onde se fala*, em *que condições*, em *que momento*, *diante de quem* e *com quais recursos simbólicos* disponíveis. Tudo comunica, inclusive o silêncio.

AS LIVES PRESIDENCIAIS

Saber reconhecer um contexto crucial é fundamental. Fazer isso não significa concordar ou discordar, porque não se trata de uma questão de julgamento de valor; contudo, quer dizer que há ali uma estrutura crucial. Vou dar um exemplo da política.

Entre 2019 e 2022, as transmissões ao vivo semanais realizadas pelo então presidente Jair Bolsonaro, geralmente às quintas-feiras, em sala fechada, tornaram-se um marco comunicacional do governo. Mais do que simples boletins informativos, essas *lives* eram dispositivos estratégicos de construção de presença pública, agendamento de temas, mobilização afetiva e polarização discursiva.

Mesmo com uma estética improvisada, linguagem informal e aparência de espontaneidade, as transmissões articulavam cuidadosamente um discurso de enfrentamento que desempenhou papel central na manutenção da base política mais radical do bolsonarismo. As *lives*, para além de informar, produziam efeitos políticos, afetivos e ideológicos que reverberavam amplamente no espaço público.

Para compreender sua força discursiva, é necessário situá-las como exemplo claro de *contexto crucial*, ou seja, um espaço de interação em que se intensificam os elementos que tornam a comunicação mais exigente, sensível e estratégica. Tudo ali constrói sentido: da organização material do cenário até a presença dos dispositivos técnicos, dos algoritmos das redes, dos ritmos da recepção e dos afetos compartilhados. Ou seja, o entorno se torna parte viva da própria comunicação.

As *lives* bolsonaristas ativavam todos os elementos que caracterizam uma situação crucial de comunicação. Em primeiro lugar, tratavam de *temas sensíveis ou controversos* como corrupção, pandemia, liberdade de expressão, religião, segurança pública e política externa — todos atravessados por valores simbólicos intensos e dicotômicos na sociedade brasileira. Além disso, embora apresentadas pelo presidente (em tom



monológico), essas transmissões eram construídas *contra visões divergentes*, convocando de forma contínua adversários como a imprensa, o Supremo Tribunal Federal, os partidos de oposição e os chamados “comunistas”, o que conferia às falas uma natureza profundamente dialógica, marcada pela confrontação e pela polêmica.

O terceiro elemento era a presença de *interesses importantes em jogo*: as *lives* funcionavam como engrenagens da estratégia política do governo, sustentando sua base simbólica, alimentando a identidade dos seguidores e mantendo a tensão com os opositores. Por fim, havia uma *forte carga emocional* tanto na forma quanto nos efeitos da fala. Ironias, sarcasmos, expressões de indignação e gestos performáticos marcavam a cena, enquanto, do outro lado da tela, as reações emocionais eram igualmente intensas: entusiasmo, comoção, repulsa ou apoio incondicional.

Com isso, mesmo em um formato aparentemente simples, as *lives* de Jair Bolsonaro materializavam as quatro condições centrais da comunicação crucial: um tema sensível ou controverso, visões divergentes, interesses relevantes em jogo e forte envolvimento emocional. Ao compreender essas interações como parte de um *contexto crucial*, amplia-se o olhar sobre o papel dos discursos na disputa por sentidos, afetos e poder na esfera pública.

O RISCO DO PILOTO AUTOMÁTICO

Em contextos assim, a resposta automática — fugir ou atacar, silenciar ou gritar — tende a produzir mais dano do que solução. O ambiente crucial nos convida a reconhecer que a linguagem, muito mais do que um meio, é o próprio espaço da disputa e da possibilidade. No caso de Ester, quando ela foi interrompida e se silenciou, ocorreu um rompimento do pacto mínimo de respeito. Seu silêncio foi uma defesa automática, uma fuga reativa da discussão.

O problema central da comunicação em contexto crucial é o risco de agir no automático e ferir relações, comprometendo decisões e ampliando conflitos por não estarmos atentos ao ambiente em que estamos inseridos. Reconhecer que estamos em um ambiente crucial é o primeiro passo para sair da reatividade e compreender que, nessas horas, não se pode comunicar de qualquer modo.

Diante de uma situação crucial de comunicação, você pode praticar dois tipos de comunicação: comunicação reativa ou comunicação responsiva. É dessa última que vou falar no próximo capítulo.



SÍNTESE PRÁTICA

O que aprendemos

Comunicar sob tensão diz respeito à temperatura da interação, e pouco à eloquência individual. A situação torna-se crucial na convergência de quatro dimensões: temas sensíveis, visões conflitantes, altos interesses e emoções intensas. Nesse cenário, a troca de informações cede lugar a uma arena na qual reputações, vínculos e futuros são negociados simultaneamente.

Por que isso importa

O ambiente molda profundamente o sentido do que é dito. Ignorar essa pressão invisível entrega o comando ao “piloto automático”, gerando reações instintivas de ataque ou fuga. Compreender a estrutura crucial do contexto permite retomar a consciência sobre o próprio posicionamento e evitar danos relacionais.

Como posso aplicar?

- ⚡ **Mapeie as tensões:** identifique se o tema toca valores simbólicos ou identidades antes de iniciar a fala.
- ⚡ **Observe os interesses:** avalie o que está em jogo para cada parte — status, reconhecimento ou autonomia.
- ⚡ **Identifique as emoções:** note como o medo ou a raiva estão moldando o tom e a postura dos envolvidos.
- ⚡ **Interrompa o impulso:** ao perceber o desejo de silenciar por defesa ou gritar para vencer, reconheça que o ambiente exige uma resposta deliberada e pause.

COMUNICAÇÃO RESPONSIVA

Comunicar é, antes de tudo, responder. Nenhuma palavra dita ou escrita flutua no vácuo; ela é sempre uma resposta a algo que veio antes e um convite para algo que virá depois. Quando o “chão escorregadio” do ambiente crucial se apresenta — com seus temas sensíveis, emoções à flor da pele e riscos reais —, a forma como escolhemos responder ajuda a definir o sucesso ou não da mensagem e, de modo mais crítico e importante, a sobrevivência das relações e a qualidade das decisões tomadas. A comunicação responsiva é a prática de assumir o protagonismo ético nesse processo, transformando o risco da tensão na possibilidade de um encontro humano transformador.

Retornemos ao caso de Ester na reunião do Colegiado. Quando foi interrompida de forma abrupta por um colega que se apropriou de suas ideias, Ester se calou. Naquele momento, seu silêncio não foi uma escolha estratégica, mas uma manifestação clara da mentalidade reativa. Diante da pressão, do medo e da assimetria de poder, ela acionou o que chamamos de “piloto automático”: uma defesa instintiva baseada na fuga.

A mentalidade reativa é o grande obstáculo nas situações cruciais. Ela nos empurra para os extremos: ou atacamos para vencer, ou silenciemos para nos proteger. O que aconteceu com Ester foi um rompimento do pacto mínimo de respeito que sustenta o diálogo; sua reação foi fruto de uma reatividade que, embora compreensível,



a impediu, todavia, de sustentar sua palavra em um lugar de poder. Para superar esse padrão, ela precisa desenvolver uma mentalidade responsiva, um estado de consciência que nos permite passar pela tensão sem sermos engolidos por ela.

A RESPONSABILIDADE

Quando pensamos, falamos ou escrevemos, mesmo sem termos consciência, estamos respondendo a outros que já falaram ou escreveram antes de nós. O filósofo Mikhail Bakhtin nos ensina que todo enunciado é um ato responsivo; portanto, fazemos parte de um grande diálogo universal, cuja teoria é conhecida como “dialogismo”. Ora, a teoria da comunicação responsiva que aqui propomos não nasce de um manual de técnicas, mas de uma leitura da linguagem como prática situada, responsiva e profundamente ética.

Nessa perspectiva, toda tomada da palavra, seja falada ou escrita — ou seja, todo enunciado — é um ato responsivo: ele não parte de um ponto neutro, mas nasce da tensão entre vozes, expectativas, contextos e interlocuções anteriores. Falar é sempre dialogar — ouvir, discordar, interrogar, concordar, polemizar — com vozes, expectativas e contextos anteriores. Isso acontece mesmo quando escrevemos sozinhos ou falamos a uma câmera.

O contexto crucial nos obriga a considerar de forma mais consciente o outro, não somente como ouvinte ou leitor, mas também como presença constitutiva do próprio sentido do que dizemos. Como nos ensina Bakhtin, o sentido só emerge na interação com o outro. Isso significa que, em situações cruciais, não basta ter uma boa argumentação ou controlar as emoções: é preciso reconhecer o outro como sujeito legítimo, capaz de interpretar, reagir, responder e, eventualmente, discordar. A comunicação responsiva exige, portanto, uma ética da alteridade (do reconhecimento do outro), em que o reconhecimento mútuo sustenta o diálogo mesmo sob tensão.

Quando Ester foi interrompida e viu suas ideias apropriadas sem qualquer reconhecimento, algo mais grave do que uma falha de etiqueta aconteceu: rompeu-se o pacto mínimo de respeito que sustenta qualquer diálogo. Dali em diante, o silêncio não foi uma simples escolha; foi mais uma defesa automática. O silêncio de Ester foi fruto de sua reatividade ao acionar a fuga da discussão de ideias.