

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA PARA UMA LIDERANÇA MAIS EMPÁTICA

NONVIOLENT COMMUNICATION FOR MORE EMPATHETIC LEADERSHIP

COMUNICACIÓN NO VIOLENTA PARA UN LIDERAZGO MÁS EMPÁTICO

Claudio Aurelio Hernandes¹

Denis B. Andrade²

Karen Freme Duarte Sturzenegger³

Marcos Filho Lima Bastos⁴

Mauro Seigi Hashimoto⁵

Natália B. Tavares⁶

Resumo

Esta pesquisa evidencia o potencial dos estudos e da prática da Comunicação Não Violenta como uma poderosa estratégia de gestão para a manutenção de uma liderança mais empática nas organizações modernas. Em um cenário mundial de aprimoramento da maneira de gerir os negócios, em que padrões antigos de gestão são constantemente questionados, os estudos sobre Comunicação Não Violenta se mostram uma possível resposta para minimizar as práticas de violência, por meio da comunicação, no ambiente de trabalho. Em um escopo inicial, a pesquisa voltou-se para a compreensão dos conceitos de comunicação, violência, liderança e empatia. A comunicação baseia-se nas habilidades de linguagem humanas. Sendo assim, a comunicação é análoga aos conhecimentos antigos sobre os relacionamentos interpessoais e o desenvolvimento das sociedades.

Palavras-chave: comunicação não violenta; liderança empática; estratégia de gestão.

Abstract

This research highlights Nonviolent Communication studies and practice potential as a powerful management strategy for maintaining a more empathetic leadership in modern organizations. In a world of improvement in the way business is managed, in which old management ways are constantly questioned, Nonviolent Communication studies show a feasible answer to mitigate violent practices in the workplace. At the start, this research focused on understanding the concepts of communication, violence, leadership, and empathy. Communication is based on human language skills. Thus, communication is analogous to ancient knowledge about interpersonal relationships and the development of societies.

Keywords: nonviolent communication; empathic leadership; management strategy.

Resumen

Esta investigación destaca el potencial de los estudios y la aplicación de la Comunicación No Violenta como poderosa estrategia de gestión para mantener un liderazgo más empático en las organizaciones modernas. En un escenario mundial de mejora en la gestión de negocios, en el que los viejos estándares son constantemente cuestionados, los estudios sobre Comunicación No Violenta son una posible alternativa para minimizar las prácticas violentas, a través de la comunicación, en el ámbito laboral. En un acercamiento inicial, la investigación se centró en comprender los conceptos de comunicación, violencia, liderazgo y empatía. La comunicación se basa en las habilidades del lenguaje humano. Así, la comunicación es análoga al antiguo conocimiento sobre las relaciones interpersonales y el desarrollo de las sociedades.

Palabras-clave: comunicación no violenta; liderazgo empático; estrategia de gestión.

¹ Doutor em Administração. Universidade Positivo. E-mail: claudio.h@uninter.com

² Bacharel em Psicologia. PUC-PR. E-mail: dennisandradee@gmail.com

³ Doutora em Teologia. PUC-PR. E-mail: karen.s@uninter.com

⁴ Mestrando em Administração. UFERSA. E-mail: marcosfbastos1995@gmail.com

⁵ Mestre em Bioética. PUC-PR. E-mail: mauro.h@uninter.com

⁶ Bacharel em Administração. UNINTER. E-mail: nahbrentano@gmail.com

1 Introdução

Os desafios para exercer uma gestão de qualidade nas organizações, considerando as demandas atuais, incluem habilidades e conhecimentos diversos, como o da comunicação. Exercer um papel de liderança nas organizações modernas requer a capacidade de utilizar a comunicação como uma ferramenta estratégica de gestão dos negócios. Entretanto, tal missão não se mostra das mais simples, vez que fatores diversos podem ocasionar defeitos na comunicação entre gestores e demais colaboradores, como os que resultam em violência.

Os problemas ocasionados pela relação, por vezes vista como desarmônica, entre comunicação e poder, são antigos e perduram. Compreender os motivos, mensurar os danos e propor soluções para tais questões exige analisar técnicas para o aprimoramento das habilidades de comunicação dos líderes nas organizações modernas. Os estudos das múltiplas habilidades oriundas da Comunicação Não Violenta demonstram potencial para responder aos questionamentos relativos à manutenção de uma liderança mais empática nas organizações.

A contribuição desta pesquisa à prática profissional diz respeito à transformação do comportamento dos gestores em sua comunicação com os colaboradores nas organizações, de modo que produzam um ambiente organizacional mais empático, ao aprimorarem habilidades de liderança por meio das técnicas da Comunicação Não Violenta. No aspecto teórico, o trabalho fornece referências de pesquisa a um campo pouco explorado, a despeito de sua importância e potencial, a fim de cooperar com o aprofundamento dos estudos sobre Comunicação Não Violenta e seus benefícios às organizações.

O objetivo geral é verificar o potencial de contribuição dos estudos sobre Comunicação Não Violenta à manutenção de uma liderança mais empática nas organizações. Além disso, são objetivos específicos: (1) Analisar, por meio do processo histórico de formação das interações sociais e organizacionais, a relação entre poder e violência desde a idade média até a contemporaneidade; (2) Compreender os benefícios que uma liderança mais empática podem trazer para as organizações modernas.

2 Contextualização histórica

Discutir sobre a antiga relação que habita nas essências de violência e poder implica compreender o papel que estes fenômenos exerceram na história de formação e consolidação das civilizações e organizações de cada época. A análise histórica desta relação mostra-se um caminho promissor para a obtenção de respostas, vez que, conforme observado por Coelho (2022), analisar os fenômenos com base em suas origens históricas possibilita compreendê-los,

bem como aos objetos atuais, a partir de seu desenvolvimento ao longo da história. O recorte teórico-metodológico utilizado terá início no século X, no continente europeu, e incluirá da revolução industrial às sociedades mundiais atuais.

3 Análise histórica de violência e poder no período medieval

Marcada pela violência institucionalizada, a sociedade feudal, conforme exposto por Menezes (2019), caracterizava-se por uma configuração social onde a violência era o próprio movimento daquela realidade. Observa-se o poder legitimador do papel da violência, enquanto monopólio do Estado.

No coração da anarquia e da violência arbitrárias do feudalismo, a monarquia feudal coloca-se como a imagem e a garantia da legitimidade e da sacralidade do poder, da justiça e da paz (MENEZES, 2019, p. 32).

Complementarmente ao exposto, Ávila (2017) retrata a violência no período feudal do século XVI como forma de controle social, monopolizada pelo Estado. Segundo o autor, neste período, por exemplo, sempre que um nobre tentava recorrer, repetida e intensamente, à violência para conter ou ordenar determinado ato ou feito, a Rainha era a responsável por intervir, restando conflitos e tensões. A pesquisa retrata o período vivido na Inglaterra durante o século XVI como um marco histórico do enfraquecimento das práticas de violência física ou psicológica para controle social e exercício de poder.

O domínio social por meio da coerção psicológica e da violência física; amplamente praticados no período medieval; enfraqueceu na segunda metade do século XVI. O uso da força para a realização de fins pessoais era muito comum à nobreza anterior ao século XVI (ÁVILA, 2017 apud STONE, 1977, p. 96).

Apesar das constatações de Ávila (2017 apud STONE, 1977), a compreensão de que a violência não se mostrava como a melhor alternativa para a resolução de conflitos e estabelecimento de relações de hierarquia e poder é bem mais antiga, manifesta-se desde a institucionalização do sistema feudal entre os séculos X e XIII. Oliveira (2003) revela a transformação ocorrida na sociedade medieval dos séculos X a XIII a partir da análise dos modelos de educação vigentes à época, isto é, o sistema de educação do interior dos castelos, e, posteriormente no século XII, o sistema de educação nas cidades. Em ambos, a ideia da sobrepujamento da violência pelo acordo era característica.

Diante do estabelecimento do sistema feudal, a sociedade requer uma educação que não esteja mais voltada para a prática da violência e da rapina. Precisam aprender a conviver em

um mesmo espaço social, precisam aprender resolver suas questões a partir de acordo, e não mais da força (OLIVEIRA, 2003, p. 2).

Embora não se mostrasse caminho ideal para a obtenção de controle social e reafirmação de poder, a violência esteve presente em todo o período medieval e era, por vezes, vista como algo natural e aceitável. Abordar-se-á, a seguir, as concepções e práticas de violência da cavalaria medieval enquanto parte representando o sistema feudo-vassálico e da igreja entre os séculos X e XII.

Costa (2001, p. 178) afirma que, como grupo social, a cavalaria representava a violência, o espírito de agressão e a pilhagem, atos por vezes atribuídos à ausência de um sistema judiciário, gerando para a população a sensação da necessidade de “justiça com as próprias mãos”. É evidente que o título de cavaleiro impunha respeito, conferia autoridade e encorajava atitudes violentas de seus portadores contra a maior parte da população, em especial a mais carente, como bem observado por Costa (2001, p. 179) ao relatar que as maiores vítimas da violência praticada pelos cavaleiros eram os camponeses.

Tratava-se, portanto, de violência institucionalizada. Costa (2001, p. 179) associa a imagem dos cavaleiros diretamente integrada ao sistema feudo-vassálico. Sendo assim, o sistema feudo-vassálico regia as instituições (organizações) da época, cujos representantes de contato direto com a população eram os cavaleiros, que demonstravam o poder do sistema por meio da violência.

Ao analisar o papel da igreja na relação entre violência e poder durante o mesmo período, as respostas não são muito diferentes. O que atualmente consideramos violência não o era para a igreja da época, como, por exemplo, os torneios entre guerreiros, desde que não perturbassem a ordem social. Conforme Brito (2021, p. 152), “nem o direito de propriedade feudal, nem o direito de vingança eram, em suma, postos em questão”. Apesar disso, a igreja exercia um papel de combate à violência em muitos casos, mesmo não utilizando a palavra violência em seus documentos da época. Atitudes como mediação de conflitos e estabelecimento de tréguas eram intervenções comuns da parte da igreja.

Aconteceu neste tempo que, sob inspiração da graça divina, e em primeiro lugar na região da Aquitânia, depois pouco a pouco, em todo o território da Gália, se concluiu um pacto, ao mesmo tempo por medo e por amor de Deus. Proibia a todo mortal, de quarta-feira à noite, à madrugada de segunda-feira seguinte, ser suficientemente temerário para ousar tomar pela força o que quer que fosse a alguém, ou para usar da vingança contra algum inimigo, ou mesmo para se apoderar das garantias do fiador de um contrato. Aquele que fosse contra esta medida pública, ou o pagaria com a sua vida, ou seria banido da sua pátria e excluído da comunidade

cristã. Agradou a todos chamar este fato, em língua vulgar, a trégua de Deus (BRITO, 2021, p. 154).

O uso do poder para arbitrar conflitos é característico desse período. Tal arbitramento era habitualmente exercido pela Igreja, inclusive como forma de reafirmação de sua posição social enquanto organização religiosa. Além disso, conforme o autor, a violência, sendo endêmica, foi legitimada pela igreja e, a partir desta legitimação, busca-se regularizar e direcionar tal fenômeno.

Proeminentemente política, a violência não é uma ideia universal. Se trata de uma categoria histórica, variável, aberta a diferentes entendimentos do justo e do injusto, do aceitável e do repugnável, do útil e do nulo. É padrão de comportamento e, como tal, o efeito de algo mutável, reversível e finito (BRITO 2021, p. 158).

Encerramos a breve análise sobre a relação histórica entre violência e poder no período medieval com a reafirmação da ligação incontestável e da atuação conjunta destes fenômenos enquanto partes de um sistema em que a sociedade, o Estado e as organizações políticas, religiosas e econômicas assentavam sua busca por poder através da prática, do controle e da determinação do que era violência, do que era aceitável ou repugnável, de acordo com o que lhes conviesse.

4 Violência, poder e as relações de trabalho durante a revolução industrial

Após a Idade Média e a Idade Moderna, um dos acontecimentos que marcou o início da Idade Contemporânea foi a Revolução Industrial, processo que se iniciou por volta da metade do século XVIII, na Inglaterra. Caracteriza-se, de forma simplificada, por grandes transformações nos meios de produção, nas relações de trabalho da sociedade e no processo de formação do capitalismo industrial. A maior parte dos historiadores divide esse período em três fases, isto é, entre a primeira (~1750-1850), a segunda (~1850-1950) e a terceira (~1950-dias atuais) revoluções industriais. Alguns autores discutem a existência de uma quarta revolução devida aos grandes avanços da tecnologia na contemporaneidade, como a Inteligência Artificial, a IoT (Internet das Coisas) e a biotecnologia (ASHTON; HUDSON, 1998; PEREIRA, 2019).

Um dos fatores que contribuíram para o início da primeira revolução foi o êxodo rural, a migração das pessoas de zonas rurais para zonas urbanas, que ocorreu, sobretudo, por conta de políticas de cercamento das terras utilizadas pela população camponesa. Tais áreas eram campos abertos de uso comum pela comunidade desde a Idade Média. Porém, a política de

cercamento impediu o acesso comunitário às terras, então privatizadas para uso particular, forçando os camponeses, que não tinham grandes pedaços de terra para trabalhar, a migrarem para regiões urbanas em busca de trabalho e melhores condições de vida (ASHTON; HUDSON, 1998; CHAMBERLIN, 1976).

Outro fator importante a considerar é o desenvolvimento das primeiras fábricas modernas, movidas a energia a vapor. Os processos de produção evoluíram do trabalho exclusivamente artesanal para um processo mais maquinofaturado. Tal evolução aumentou a oferta de emprego, o que casou perfeitamente com o êxodo rural dos camponeses, que chegavam às zonas urbanas precisando trabalhar.

Desta forma, formavam-se as primeiras classes operárias britânicas (MARTINS, 2008). Entretanto, as condições de trabalho encontradas por essas pessoas eram extremamente precárias, alojadas em locais sem infraestrutura mínima necessária para viverem e trabalharem dignamente. As jornadas eram rígidas e longas, de mais de 12 horas diárias. Em indústrias como a de minério, os trabalhadores contraíram tuberculose, padeceram anemia, deformações físicas, e até a morte, sem contar acidentes e explosões. Mulheres também compunham à classe operária e encontravam condições ainda piores que as dos homens. Além disso, também era comum ver nessas fábricas o trabalho infantil para suprir a demanda da operação (MARTINS, 2008).

A dinâmica da relação entre patrão e empregado era exclusivamente voltada ao salário, para o trabalhador, e à mão de obra, para o patrão. A relação de poder existente entre as duas partes era notadamente coercitiva. A classe operária não se habituava às condições encontradas, talvez nostálgica da época do trabalho familiar exaustivo, mas aceitável em comparação. Enquanto isso, o capitalista empregador encontrava relutância dos trabalhadores em aderir e para se engajar às novas ordens e rotinas da fábrica (MARTINS, 2008).

Karl Marx analisa essas relações de trabalho e conclui que o modo de produção capitalista nessa época, início da fase industrial do capitalismo, tem como objetivo o acúmulo de lucro. Em razão deste, a situação de exploração do trabalhador é elevada ao máximo, pois, quanto mais produção, mais lucro.

Outro conceito elaborado por Marx é o da *mais-valia*. Para produzir sua riqueza, o capitalista comprará a força de trabalho do trabalhador, que não encontrará outra solução senão vendê-la. Porém, o operário trabalhará mais do que seria necessário (para produzir seu próprio valor), de modo que o excedente das horas de trabalho enriqueça ao capitalista pelo acúmulo do lucro desejado (MARX, 2015; ROTH, 2011).

No início do Século XIX surgiu o ludismo, movimento de um grupo detrabalhadores

britânicos, sobretudo do ramo da tecelagem, que, para protestar contra as más condições de trabalho, destruíam máquinas de tecelagem. Surgiram outros movimentos, como uma greve geral dos tecelões de Glasgow, em 1812, que se repetiu em 1822. Mineiros escoceses também promoveram greve geral em 1818. Em 1824, os operários ingleses conquistaram o direito de se associar livremente, o que até então era fortemente reprimido, e as associações se espalharam por toda a Inglaterra. Iniciaram-se as primeiras organizações hoje conhecidas como sindicatos, que tinham força para brigar por melhores condições de infraestrutura, jornadas de trabalho e salário (CHAMBERLIN, 1976; ENGELS, 2008).

Como mencionado anteriormente, as mulheres também participavam da classe operária, em situação pior que a dos homens, por vezes vítimas de assédio. Em condições desiguais de trabalho e sem direito ao voto, as mulheres questionaram seu papel e reivindicaram direitos, porquanto também eram economicamente ativas e contribuía para o progresso da sociedade. Em meados do século XIX, houve os primeiros movimentos de mulheres reivindicando melhores condições de trabalho e direito ao voto. No início do século XX, surgem organizações como a União Nacional das Sociedades do Sufrágio Feminino e a União Social e Política das Mulheres, esta última uma organização criada pela militante Emmeline Pankhurst, que promovia ações diretas em prol da causa feminina e do direito ao voto, inclusive com uso de violência e ataque a propriedades privadas. Elas ficaram conhecidas como Sufragistas, termo atribuído de forma pejorativa, mas assimilado pelos movimentos (MARTINS, 2008; TABOADA, 2021).

Paralelamente às lutas por melhores direitos, os modos de produção industrial também evoluía e inovavam. Alguns autores que pesquisavam e publicavam sobre administração e economia clássica viam a necessidade de desenvolver novas estratégias de organização e controle em relação ao trabalho. Os processos de produção precisavam de otimização. Frederick Winslow Taylor, nas décadas finais do século XIX, começou a trabalhar no modelo de produção conhecido como Taylorismo (RIBEIRO, 2015).

A partir da teoria de Taylor, os processos de produção desenvolvem metodologia de gerência científica que consiste em aplicar métodos científicos para solucionar problemas encontrados na cadeia de produção das empresas (então em franca expansão após considerável crescimento). Assim, criavam-se regras e padrões para executar o trabalho segundo uma equação que equilibrasse tempo e movimento, a fim de garantir a eficiência da gerência (RIBEIRO, 2015). No início do século XX, surge o Fordismo, metodologia de produção criada por Henry Ford. Uma das grandes inovações que a caracterizaram é a introdução da esteira rolante, que reduziu o tempo e aumentou a produtividade. Nesse modelo

também se intensificou o controle da força de trabalho do operário. Além das mudanças na produção, o fordismo também promoveu alterações psicossociais, isto é, relativas ao consumo, à dinâmica social, ao surgimento de um novo trabalhador e um novo “homem” (RIBEIRO, 2015).

Com a crise econômica do fordismo no Ocidente, por volta dos anos 1970, enquanto a economia japonesa estava em ascensão, reconstruída do pós-guerra, com altos índices de produtividade, surge um novo modelo de produção, nascido no Japão a partir das fábricas da Toyota, conhecido como Toyotismo. Algumas características marcantes desse modelo são a produção em quantidade ajustada à demanda de consumo, o *Just-in-time*, além de uma organização dos sistemas de representação sindical e das relações de hierarquia na empresa. Certos aspectos do Toyotismo são absorvidos pelas indústrias ocidentais (RIBEIRO, 2015). No decorrer das últimas décadas, as dinâmicas de transformação das relações de trabalho estão cada vez mais voláteis. A evolução das tecnologias resulta em novas ferramentas. Novas possibilidades surgem com maior frequência, impactam abruptamente a todos sem dar tempo para absorção e amadurecimento das mudanças (MEDEIROS; SAYEG, 2021).

Como exemplo dessa transformação podemos citar o teletrabalho. Tal possibilidade seria impraticável antes da terceira revolução industrial, quando seria inviável para o trabalhador exercer sua função sem estar presente na empresa. Contudo, a internet e a pandemia de covid-19, em 2020, tornaram não apenas possível, mas necessário, operar remotamente. Entretanto, tal facilidade também abriu espaço para novas discussões, como a respeito das condições de trabalho e das dinâmicas da relação entre líder e liderado (MEDEIROS; SAYEG, 2021).

5 Violência e poder nas organizações contemporâneas

As características do trabalho em conjunto requerem diversas ferramentas para exercitar liderança sobre diferentes pessoas. O poder parte do interesse em influenciar os outros a realizarem tarefas ou adotarem determinados comportamentos no ambiente corporativo. “Trabalhar em equipe requer rever poderes, desocultar os poderes, olhar se sua disputa não está incoerente com a direcionalidade do trabalho: no caso do PSF, a democratização e a construção de trabalhadores e usuários cidadãos” (FORTUNA *et al.*, 2005, p. 265).

A concepção do poder revela um conceito que permite entender tipos de relacionamentos desenvolvidos entre indivíduos quando em sociedade, assim como o convívio cultural nesse espaço relacional. A teórica Hannah Arendt, conhecida como pensadora da

liberdade, defende que, “O poder só é efetivado enquanto a palavra e o ato não se divorciam, quando as palavras não são vazias e os atos não são brutais, quando as palavras não são empregadas para violar ou destruir, mas para criar relações e novas realidades” (ARENDDT, 2008, p. 212).

Portanto, segundo Arendt, o poder corresponde às habilidades humanas para agir em comunidade, pois a vida coletiva pode ser observada sob apenas duas perspectivas: a da ação e a do discurso. A primeira refere-se à vida em sua dinâmica própria, independentemente da ideologia de um grupo, em que as relações de poder se estabelecem na ação. A segunda refere-se às ideologias, aos processos normativos e às justificativas que caracterizam formalmente e legitimam a existência de determinado grupo social (ARENDDT, 2008, p. 211).

A implementação de estratégias no ambiente de trabalho envolve a gestão e as relações de poder entre pessoas. Tais relações no ambiente corporativo definem a implementação e os resultados para proporcionar vantagens competitivas à empresa. Isto demonstra que a relação de poder na comunicação e gestão de pessoas esta interconectada com a habilidade de formulação de políticas alinhadas às estratégias organizacionais, num sentido que contribua para o alcance dos resultados positivos para o negócio.

Para Porter (1986), a estratégia organizacional é o conjunto formado por missão, objetivos de longo prazo e metas de curto prazo, com políticas e programas de ação estabelecidos em uma sequência coerente, considerando a alocação de recursos correspondentes a cada programa, tudo definido por estrategistas ou gerentes responsáveis pela formulação de estratégias para a organização (COSTA, 2001).

6 A influência da liderança na gestão

A hierarquia, por vezes, foi relacionada à opressão. Esta é uma grande armadilha para as empresas que ainda utilizam esse sistema arcaico de comunicação, pois o controle não apenas intoxica as relações dentro do ambiente organizacional, como reprime a liberdade e a autonomia das pessoas para inovar.

O papel do líder na entidade é o de transmitir a importância da equipe, assim como exercitar o melhor de cada um de seus liderados, buscando sempre um ambiente

inclusivo para que seja possível administrar diante das mais diversas dificuldades, aumentando o engajamento das pessoas, o que hoje é conhecido como liderança consciente.

De acordo com estudo feito pela *The Leadership Quarterly* e publicado pela Universidade do Estado da Flórida, em que trabalhadores apontam suas insatisfações com seus chefes, 39% dos trabalhadores disseram que seu supervisor não consegue cumprir promessas; 27% afirmaram que seu supervisor fez comentários negativos sobre eles para os outros funcionários ou gerentes; 24% alegaram invasão de privacidade da parte do chefe; e 23% disseram que seu supervisor culpava os outros para encobrir erros pessoais ou minimizar a situação (STÜPP, 2019).

A influência da liderança nas relações organizacionais demanda empatia. Vimos que, no passado, as pessoas não eram entendidas como indivíduos, mas a sociedade atual ainda está envolta em estruturas que impulsionam o trabalho com caráter punitivo. De acordo com Cristofolletti (2019), colaboradores oprimidos param de colaborar e viram apenas funcionários que não funcionam. Afinal, um ambiente onde se cultiva a opressão produz pessoas com inúmeras crenças limitantes.

A gestão de pessoas é o meio principal de acrescentar habilidades e conhecimentos além de competências às pessoas, visando assim transformá-las em verdadeiros talentos humanos, pois estas serão capazes de formar a inteligência e o sistema da organização atual (CHIAVENATO, 2009).

Sendo assim, o líder que influencia e incentiva seus liderados de forma positiva tende a produzir melhores resultados. A função de liderança é responsável pelo alcance de objetivos individuais e organizacionais. As relações interpessoais no ambiente de trabalho fomentam o crescimento para uma liderança eficaz. Conforme Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasmadas, visando atingir os objetivos para o bem comum.

7 Comunicação não violenta enquanto estratégia de gestão

A comunicação não violenta na contemporaneidade baseia-se nas habilidades de linguagem que fortalecem as capacidades humanas, mesmo em condições adversas. Esta habilidade não é inovadora, pois tudo que compõe essa categoria de comunicação é análogo aos conhecimentos antigos sobre os relacionamentos entre pessoas.

A ideia da comunicação positiva substitui os velhos padrões de julgamentos, críticas e comportamentos violentos, logo, orienta para a reformulações das ações em sociedade,

agregando às pessoas a capacidade de expressar e ouvir com empatia. Rosenberg diz que:

Quando utilizamos a CNV em nossas interações — consigo mesmo, com outra pessoa ou com um grupo —, nós nos colocamos no estado natural de compaixão. Trata-se, portanto, de uma abordagem que se aplica de maneira eficaz a todos os níveis de comunicação e a diversas situações. (ROSENBERG, 2006).

Paralelamente, o conceito de empatia, quando correlacionado ao papel de um líder, pode ser compreendido como uma ferramenta abstrata que leva a resultados concretos (GARNER, 2010). Portanto, as relações organizacionais e a empatia são temã codependentes, pois a compreensão da importância da comunicação não violenta pode ser associada aos estudos sobre liderança e gestão empática.

Em vista disso, a CNV é uma estratégia para promover nas empresas relações amigáveis de cooperação e parceria entre líderes e liderados, a partir do princípio da empatia, baseada no entendimento de que a maioria dos conflitos ocorre por problemas comunicacionais, além de por conta do uso de linguagem coerciva nas empresas, atitude improdutiva. Um ambiente de negócios que usa a CNV melhora o entendimento entre as pessoas, evitando a perpetuação de conflitos. Portanto, os diálogos integram o ambiente de trabalho.

Para alcançar esse novo tipo de comunicação, é fundamental conscientizar os colaboradores de que há uma forma mais passiva de interagir com os colegas e inclusive motivá-los a levar esse comportamento para fora do trabalho. É necessário treinamento contínuo e desenvolvimento de métodos que facilitem o diálogo, possibilitem espaços de troca, bem como canais onde haja liberdade de expressão e profissionais que ajudem a mediar conflitos (COMUNICAÇÃO..., [n.p.], 2021).

8 Os pilares da CNV nas empresas

Empresas dos mais variados tamanhos enfrentam desafios semelhantes e tendem a reconhecer que a comunicação interna é uma peça importante da organização, mas estas podem não estar cientes de quão desconectadas estão dos seus funcionários atuais. De acordo com a pesquisa realizada pela Clearcompany, “Empresas com comunicação eficaz têm 50% mais chances de ter menor rotatividade de funcionários.” (21 COLLABORATION..., 2022).

Isso demonstra que o processo de comunicação interna impacta diretamente diversas áreas das empresas. Sendo assim, a comunicação é algo vital com diversos benefícios, principalmente quando associada a uma estratégia de comunicação não violenta.

Resumidamente, o processo denominado CNV é composto por determinados critérios

que devem ser observados, tanto nos processos do comunicador quanto nos processos do ouvinte. Rosenberg (2006) afirma que a comunicação não violenta se sustenta em quatro pilares:

Observação: consiste no ato de entender determinada situação de maneira imparcial;
Sentimento: avaliar que determinadas colocações despertam diferentes sentimentos;.

Necessidades: saber o que o outro procura é fundamental para objetivar comunicação efetiva; Pedido: fazer solicitações de forma clara, sem imposições.

Por fim, a empatia durante a comunicação não violenta é uma prática auxiliadora que tende a aumentar a compreensão durante as interações interpessoais, ao recorrer a uma conexão essencial entre os indivíduos, que os influencia de maneira positiva, especialmente em relação ao desenvolvimento empático em ambientes organizacionais. Complementarmente, conforme Paschoalin (1996):

Dentro de uma mesma sociedade, as pessoas são diferentes entre si. Há diferenças individuais e sociais que revelam variedade de temperamento, preferências, idade, sexo, profissão, posição econômica e cultural, grau de escolaridade, local em que reside etc. No ato da fala essas diferenças são evidenciadas.

9 Metodologia

Esta é uma pesquisa explicativa cujo objetivo é identificar os fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado, conforme exposto por Gil (2002). Adota-se como método de pesquisa o *ex-post-facto*, em que se analisam fenômenos com base em fatos passados. As etapas metodológicas seguiram as sugestões de Gil (2002, p. 49):

Formulação do problema;

Construção das hipóteses;

Operacionalização das variáveis;

Localização dos grupos para investigação;

Coleta de dados;

Análise e interpretação dos dados;

Apresentação das conclusões.

A formulação do problema partiu da indagação inicial sobre a necessidade de práticas de comunicação mais sólidas na gestão e na liderança organizacional. Durante a construção das hipóteses, a Comunicação Não Violenta se apresentou como possível solução para o problema

formulado, surgindo, a partir das etapas mencionadas, a análise das variáveis violência e poder.

Ao considerar os grupos a serem investigados, com enfoque nas organizações, desde as mais primitivas do período medieval às grandes organizações da contemporaneidade — bem como considerando as limitações do método de pesquisa *ex-post-facto* —, houve a ciência da impossibilidade de interferir nas variáveis estudadas, a determinação destes grupos de investigação visou minimizar as variáveis intervenientes na pesquisa.

A coleta dos dados recorreu a fontes bibliográficas diversas, analisadas e interpretadas segundo as orientações de Gil (2002). Verificou-se a lógica das relações existentes entre as variáveis, por análise a partir de teorias sólidas, bem como de outros estudos acerca do tema. Para a conclusão da pesquisa, verificou-se o cumprimento dos objetivos iniciais e das respostas alcançadas para as hipóteses levantadas durante o início da pesquisa.

Por se considerarem aspectos que não podem ser mensurados com métodos estatísticos e cálculos, usa-as à abordagem qualitativa. Conforme disposto por Demo (2019), as características de qualidade de uma pesquisa são, em suma: (1) a essência que, nesta pesquisa, é traduzida pela relação entre violência e poder; (2) a perfectibilidade, ao considerar o processo evolutivo da relação; (3) a intensidade, por meio da dinâmica complexa e contrária das variáveis, ao conceber a influência das vivências, que, apesar de profundas, tendem a ser, por vezes, passageiras, necessitando de contínua restauração, sem linearidade em determinados aspectos, predominando a sensação do papel e da realização humana naquilo que se propõe a pesquisar, considerando o aspecto participativo sobre o crítico e assinaladas as dimensões valorativas dessas variáveis; (4) a politicidade, em outros termos, é a qualidade política da ideia da Comunicação Não Violenta enquanto ferramenta de gestão para uma liderança mais empática nas organizações; e, em uma quinta e última nuance (5), a dialética da qualidade, ao conceber a construção e desconstrução social destes conceitos.

10 Conclusão

No período feudal, a violência era um mecanismo para legitimar a opressão do Estado e garantir o controle social, vista com naturalidade pela sociedade, ainda que houvesse muitas discussões sobre o uso da violência ser desnecessário. Diante da ausência de uma instituição judiciária, havia uma cultura de “justiça com as próprias mãos”, sendo exercida, principalmente pela cavalaria, diretamente ligada ao sistema feudo-vassálico. A igreja também tinha um papel relevante nessa dinâmica, visto que relativizava muitos modos e costumes violentos na sociedade, reafirmando a opressão social do Estado contra os camponeses. Ainda assim, o clero

promoveu formas de combater essa violência, como a mediação dos conflitos, por exemplo. Essa dinâmica perdurou até o fim do Feudalismo, o início das Idades Moderna e Contemporânea.

A Revolução Industrial foi um fato que marcou o início da Idade Contemporânea como fenômeno que provocou grandes transformações nos processos de produção e nas relações de trabalho, especialmente após o êxodo rural que resultou na busca por melhores condições de vida na cidade. Porém, nas primeiras fases da Revolução, os trabalhadores camponeses que migraram para as cidades encontraram condições de vida e de trabalho insalubres e de muita exploração. Ao longo do século XIX, surgiram movimentos de trabalhadores para reivindicarem melhores condições laborais em greves, paralisações, bem como reunidos nas primeiras organizações sindicais e feministas.

As lutas por melhores condições fizeram evoluir também as relações e formas de produção. Surgiu o Taylorismo, com seu método de gerência científica para aumentar a eficiência do processo produtivo. Posteriormente, o Fordismo desenvolveu o conceito de cadeia produtiva, que reduziu o tempo e aumentou a produtividade. Após algumas crises, surge no Japão o Toyotismo, que, embora baseado nos antecessores, inovou ao incentivar produção regulada por demanda.

Nas últimas décadas, observamos transformações ainda mais intensas. Um dos fenômenos que evidencia isso é o do teletrabalho, alavancado pelo avanço da tecnologia e pela pandemia de COVID-19, em 2020. Tais fenômenos criam soluções para muitos problemas, mas também abrem margens para novas discussões e dificuldades.

A partir do que foi exposto, é possível compreender que o poder é utilizado como uma ferramenta para influenciar pessoas, de modo que se conduzam de acordo com nossos interesses. O poder é uma habilidade humana para a ação, indissociável do discurso, pois, na relação com o discurso se formam novas relações e se concebem realidades. Para tanto, em gestão, o poder deve vir acompanhado de políticas alinhadas aos objetivos e às estratégias organizacionais. Portanto, a gestão está relacionada ao papel do líder de pessoas, cuja função é transmitir os valores, os objetivos e a visão de negócio da organização. Para tanto, a Comunicação Não Violenta é um recurso valioso, uma estratégia para promover esse impacto mais saudável e produtivo dentro do ambiente profissional.

Referências

- ARENDRT, H. **A Condição Humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.
ASHTON, T. S. HUDSON, P. **The Industrial Revolution, 1760-1830**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 1998.

ÁVILA, Lincoln D'. A aristocracia inglesa do início da modernidade e a dissolução da nobreza feudal. **Revista TEL**, Irati, v. 8, n. 2, p. 295-317, jul./dez. 2017.

BRITO, Leandro Ribeiro. A violência nos séculos XI e XII: uma análise a partir da contemporaneidade. **Revista Faces de Clio**, Juiz de Fora, v. 7, n. 13, jan./ jul, 2021.

CHAMBERLIN, E. R. **The awakening giant: Britain in the industrial Revolution**. 1. ed. Batsford: Sapere Books, 1976.

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 1. ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.

COMUNICAÇÃO não violenta nas empresas: o que é CNV e como ela potencializa a inclusão no trabalho. 2021. **Blendedu**. Cultura Organizacional. Disponível em: <https://www.blend-edu.com/comunicacao-nao-violenta-nas-empresas-o-que-e-cnv-e-como-ela-potencializa-a-inclusao-no-trabalho/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

COSTA, L. M. S. S. A Influência do Poder na Gestão Estratégica de Pessoas. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA (SEGET), 9., 2012. **Anais [...]**. Resende: SEGET, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/46716516.pdf>. Acesso em: 17 out. 2022.

COSTA, R. A violência da cavalaria medieval e o processo civilizador dos oradores. **Revista de História (UFES)**, Vitória, v. 13, n. 1, p. 174-186, 2001.

CRISTOFOLETTI, R. Não confunda pressão com opressão no trabalho. LinkedIn, 22 abr. 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/n%C3%A3o-confunda-press%C3%A3o-com-opress%C3%A3o-trabalho-rafael-cristofolletti>. Acesso em: 31 out. 2022.

COELHO, Beatriz. Saiba como aplicar o método histórico na sua pesquisa. **Mettzer**, [S. l.], 13 abr. 2022. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/metodo-historico/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

COSTA, Ricardo da. A violência da cavalaria medieval e o processo civilizador dos oradores. **Revista de História (UFES)**, Vitória, v. 13, p. 174-186, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. 1. ed. São Paulo: Editora Boitempo, 2008.

FORTUNA, C. M. *et al.* O trabalho de equipe no Programa de Saúde da Família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. **Rev. Latinoam. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, p. 262-268, 2005.

GARNER, H. C. Empatia: habilidade de um verdadeiro líder. **Military Review**, [S. l.], v. 2, p. 40-49, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, J. C.; MAGALHÃES, M. C. F. O monge e o executivo. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MARTINS, O. G. **Condições de Vida e de Trabalho na Inglaterra da Revolução Industrial**. 2008. Dissertação (Mestrado em estudos ingleses) — Programa de Pós-Graduação em Língua Inglesa, Universidade Aberta, Lisboa, 2008.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política ao processo de produção do capital. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2015.

MEDEIROS, B.; SAYEG, R. O teletrabalho sob a ótica da quarta revolução industrial no âmbito da economia de mercado à luz do capitalismo humanista. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 87, n. 4, p. 72-96, 2021.

MENEZES, Edilson Alves Júnior. **O estado feudal e as relações de poder senhorio-campesinato no reino da França (1180-1226)**. 2019. Dissertação (Mestrado em História Social) — Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.

PASCHOALIN, M. A. **Gramática**: teoria e exercícios. 1. ed. São Paulo: FTD, 1996.

PEREIRA, L. S. **A quarta revolução industrial e as possíveis consequências no mundo do trabalho**. 2019. TCC (Bacharelado em Ciências Econômicas) — Unisul Virtual, Palhoça, 2019.

OLIVEIRA, T. Educação Feudal entre os séculos X e XIII no Ocidente: o surgimento de dois ideais de homem o cortês e o burguês. In: XI SEMANA DE PEDAGOGIA: formação de professores para o século XXI, 2003, Maringá. **Anais [...]** Maringá: Eduem, 2003. p. 1-6.

RIBEIRO, A. F. Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 35, p. 65-79, 2015.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

ROTH, M. **A origem do capitalismo**: a Revolução Industrial na Inglaterra. 1. ed. Lisboa: Avante!, 2011.

STÜPP, S. Hierarquia não precisa significar opressão: liderança consciente em tempos de home office. **Mundo RH**, 20 ago. 2019. Disponível em:

<https://www.mundorh.com.br/hierarquia-nao-precisa-significar-opressao-lideranca-consciente-em-tempos-de-home-office/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

TABOADA, C. R. O. **Um ativismo (quase) esquecido**: o movimento sufragista e seu impacto na política externa britânica (1914-1918). 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais) — Unisinos, Porto Alegre, 2021.

21 COLLABORATION Statistics that Show the Power of Teamwork. **BIT.AI**. 2019.

Collaboration. *Blog*. Disponível em: <https://blog.bit.ai/collaboration-statistics/>. Acesso em: 08 nov. 2022.