

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

Liderança e Gestão de Pessoas: A importância do uso da comunicação não violenta na educação.

Cristina da Silva Reis¹

Jamile de Souza Lima²

Juliane Christine Silveira³

Resumo

A Comunicação Não Violenta (CNV) tem um impacto significativo na gestão de pessoas. A CNV é um processo de comunicação desenvolvido por Marshall Rosenberg que enfatiza a empatia, a escuta ativa e a expressão de sentimentos e necessidades de forma clara e respeitosa. Ao aplicar a CNV na gestão de pessoas, os líderes podem vivenciar os seguintes benefícios: Melhor compreensão e empatia. Oferece ferramentas para lidar com conflitos de forma construtiva. Ela promove uma comunicação autêntica e transparente. Também pode ser aplicado na comunicação entre gestão escolar, docentes e estudantes, promovendo um ambiente escolar mais colaborativo e harmonioso. Ao usar a CNV como uma abordagem de comunicação comum, a instituição pode melhorar a clareza, evitar mal-entendidos e promover um diálogo aberto e respeitoso.

Palavras-chave: Liderança, gestão de pessoas, CNV, comunicação.

Abstract

Non-Violent Communication (NVC) has a significant impact on people management. NVC is a communication process developed by Marshall Rosenberg that emphasizes empathy, active listening and expressing feelings and needs clearly and respectfully. By applying NVC to people management, leaders can experience the following benefits: Better understanding and empathy. Offers tools to deal with conflicts constructively. It promotes authentic and transparent communication. It can also be applied to communication between school management, teachers and students, promoting a more collaborative and harmonious school environment. By using NVC as a common communication approach, the institution can improve clarity, avoid misunderstandings, and promote open and respectful dialogue.

Keywords: Leadership, people management, NVC, communication.

Resumen

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Mestranda em Engenharia e gestão do conhecimento - EGC/UFSC, crisqmc12@gmail.com.

² Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, MBA em Empreendedorismo, Marketing e Finanças, Centro Universitário Leonardo da Vinci, UNIASSELVI, milelima27@gmail.com.

³ Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Especialização em Administração de Pessoas-Lato Sensu, julianesilveira@gmail.com.

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

La Comunicación No Violenta (NCV) tiene un impacto significativo en la gestión de personas. NVC es un proceso de comunicación desarrollado por Marshall Rosenberg que enfatiza la empatía, la escucha activa y la expresión de sentimientos y necesidades de forma clara y respetuosa. Al aplicar la CNV a la gestión de personas, los líderes pueden experimentar los siguientes beneficios: Mejor comprensión y empatía. Ofrece herramientas para afrontar los conflictos de forma constructiva. Promueve una comunicación auténtica y transparente. También se puede aplicar a la comunicación entre la dirección escolar, profesores y estudiantes, promoviendo un ambiente escolar más colaborativo y armonioso. Al utilizar la CNV como enfoque de comunicación común, la institución puede mejorar la claridad, evitar malentendidos y promover un diálogo abierto y respetuoso.

Palabras clave: Liderazgo, gestión de personas, CNV, comunicación.

1. Introdução

A liderança ética desempenha um papel fundamental na construção da confiança e da satisfação dos colaboradores em uma organização. Quando os líderes agem de forma ética, demonstrando valores e princípios morais sólidos em suas decisões e ações, eles estabelecem um ambiente de trabalho positivo e inspirador.

A Comunicação Não Violenta (CNV) tem um impacto significativo na gestão de pessoas, promovendo relacionamentos saudáveis, construção de confiança e resolução efetiva de conflitos. A CNV é um processo de comunicação desenvolvido por Marshall Rosenberg que enfatiza a empatia, a escuta ativa e a expressão de sentimentos e necessidades de forma clara e respeitosa.

Ao aplicar a CNV na gestão de pessoas pode-se ter maior compreensão e empatia com as pessoas, pois a CNV incentiva os gestores a ouvir ativamente os colaboradores, buscando compreender suas perspectivas, sentimentos e necessidades. Isso cria um ambiente de confiança e empatia, no qual os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos. A resolução de conflitos oferece ferramentas para lidar com conflitos de maneira construtiva, os gestores são incentivados a expressar suas preocupações e necessidades sem culpar ou julgar os outros. Da mesma forma, eles aprendem a ouvir as preocupações e necessidades dos colaboradores de forma aberta e não defensiva. Isso permite encontrar soluções que atendam a todos os envolvidos, promovendo a colaboração e a resolução pacífica de conflitos. Promovendo a comunicação autêntica e transparente, que cria laços mais fortes entre gestores e colaboradores. Ao expressar-se de forma respeitosa e ao ouvir

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

ativamente os outros, os líderes demonstram interesse genuíno pelas pessoas e estabelecem uma cultura de confiança e respeito mútuo. Encorajando os gestores a identificar e atender às necessidades dos colaboradores, reconhecendo seus esforços e valorizando suas contribuições podendo aumentar o engajamento e a motivação dos colaboradores, uma vez que eles se sentem compreendidos, apoiados e valorizados em seu ambiente de trabalho. O mesmo acontece nos ambientes dedicados à Educação, onde há relação entre gestão e docentes e entre docentes e estudantes.

Nas visões de Paulo Freire, o docente deixa uma impressão duradoura na vida dos estudantes, seja ela positiva ou negativa. Concordamos com essa perspectiva, pois compartilhamos da crença no potencial multiplicador e emancipatório da profissão docente.

Conforme Freire (1981) observou, diferentes tipos de docentes, sejam autoritários, permissivos, competentes, sérios, incompetentes, irresponsáveis, amorosos, frustrados, frios, burocráticos ou racionalistas, todos deixam sua marca nos estudantes. O processo de ensino-aprendizagem é intrincado e varia consideravelmente dependendo de diversos contextos influentes. Não há uma fórmula única que funcione igualmente para todos.

No entanto, acreditamos na importância do diálogo, como destacado por Freire (1996). O diálogo efetivo abarca o docente envolvendo o estudante no movimento de seu pensamento, desafiando-o em vez de apenas transmitir informações. Isso mantém os estudantes engajados e alertas, pois acompanham o fluxo de ideias do docente, suas pausas, dúvidas e incertezas.

Para que o diálogo efetivo ocorra, é crucial que os docentes estejam abertos a conhecer os estudantes, compreender o que eles sabem, seus contextos e culturas, valorizando seus conhecimentos empíricos como base para o desenvolvimento do conhecimento científico.

Nesse sentido, Gadotti (1979) enfatiza a importância do diálogo e argumenta que o docente não deve se ver como detentor absoluto do conhecimento, mas sim como alguém que reconhece que o estudante também possui conhecimentos,

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

moldados por sua história e cultura. Ninguém chega à escola como uma "folha em branco".

A superação do modelo de "educação bancária", no qual o conhecimento é depositado passivamente nos estudantes, ocorre por meio do diálogo, do reconhecimento dos limites do conhecimento do docente e do respeito pelo conhecimento dos estudantes, como sugerido por Paulo Freire (1983).

Além disso, autores como Gremaud (2009) ressaltam que a insegurança de alguns docentes pode levar à falta de diversificação de estratégias de ensino, o que, por sua vez, afeta o processo de ensino-aprendizagem e a relação entre docente e estudante.

Segundo Anastasiou e Alves (2004), um bom relacionamento na sala de aula é tão fundamental quanto a variedade de métodos e recursos instrucionais utilizados. O relacionamento positivo entre docente e estudante é evidente quando os estudantes demonstram alegria, bom humor e confiança enquanto participam das atividades de aprendizagem.

Portanto, a melhoria da comunicação pode ser aplicada entre diversas equipes e departamentos, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso. Ao utilizar a CNV como uma abordagem comum de comunicação, a organização pode melhorar a clareza, evitar mal-entendidos e promover uma cultura de diálogo aberto e respeitoso. Em síntese, a Comunicação Não Violenta na gestão de pessoas (ou até na gestão de sala de aula) permite construir relacionamentos saudáveis, resolver conflitos de forma construtiva, promover a empatia e a compreensão mútua, fortalecer o engajamento dos indivíduos e melhorar a comunicação organizacional como um todo. Esses aspectos contribuem para um ambiente mais positivo e produtivo.

2. Fundamentação teórica

Existem vários tipos de liderança, cada um com suas características e abordagens distintas. Os líderes transformacionais exercem uma influência

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

significativa na motivação, no engajamento, na produtividade e na satisfação no trabalho dos colaboradores. Eles são caracterizados por sua capacidade de inspirar e motivar sua equipe a alcançar níveis mais elevados de desempenho e excelência. Aqui estão algumas maneiras pelas quais os líderes transformacionais impactam esses aspectos:

Os líderes transformacionais inspiram os colaboradores ao criar uma visão clara e atraente do futuro, comunicando-a de forma convincente. Eles estabelecem metas desafiadoras e envolvem os colaboradores na definição de objetivos e na tomada de decisões, o que aumenta o senso de propriedade e motivação para alcançá-los. Esses líderes encorajam o engajamento ativo dos colaboradores, criando um ambiente que valoriza suas contribuições e ideias. Eles incentivam a participação ativa, promovem a colaboração e o trabalho em equipe, e fornecem apoio e orientação aos membros da equipe. Isso cria um senso de pertencimento e envolvimento, levando a uma maior dedicação e comprometimento com os objetivos e valores da organização. Promovem o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de aprendizado e crescimento. Eles fornecem feedback construtivo e encorajam o autodesenvolvimento, permitindo que os colaboradores explorem seu potencial máximo. Isso leva a um aumento da competência e habilidades dos membros da equipe, resultando em maior produtividade e eficiência no trabalho.

Demonstram empatia e consideração pelos colaboradores, podendo ser uma liderança autocrática: Nesse estilo, o líder toma decisões unilateralmente, sem considerar a opinião ou o envolvimento dos membros da equipe. Ele possui autoridade total sobre o grupo e controla as tarefas e processos de forma rígida. Esse estilo pode ser eficaz em situações de emergência ou quando a expertise do líder é crucial, mas tende a limitar a criatividade e o engajamento dos colaboradores. A liderança democrática envolve a participação ativa dos membros da equipe nas decisões e na definição de metas. O líder incentiva o diálogo, ouve as opiniões de todos e valoriza a diversidade de ideias. Essa forma de liderança promove um ambiente colaborativo e

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

de empoderamento, onde os membros da equipe se sentem mais motivados e engajados.

A liderança transformacional se concentra na inspiração e no desenvolvimento pessoal dos membros da equipe. O líder transformacional estimula a visão compartilhada, inspira e motiva os colaboradores a alcançar seu máximo potencial. Eles promovem a inovação, a criatividade e encorajam o aprendizado contínuo. Esse estilo de liderança pode ter um impacto profundo no desempenho e no crescimento pessoal dos liderados. O líder estabelece um conjunto claro de expectativas, recompensas e punições em relação ao desempenho dos membros da equipe. Ele estabelece acordos contratuais e usa recompensas materiais ou incentivos para motivar e direcionar os colaboradores. A liderança transacional se concentra na eficiência da execução das tarefas e no cumprimento de metas específicas.

Ainda existe a liderança carismática que se baseia na personalidade magnética e carismática do líder. Eles têm a capacidade de inspirar e influenciar os outros por meio de sua presença carismática, persuasão e visão convincente. A liderança carismática pode mobilizar as pessoas em torno de uma causa ou objetivo comum e criar um forte senso de identidade e compromisso na equipe. É importante notar que esses tipos de liderança não são mutuamente exclusivos, e um líder pode adotar diferentes estilos de acordo com as circunstâncias e necessidades da equipe. Além disso, uma liderança eficaz requer flexibilidade e a capacidade de se adaptar a diferentes situações e indivíduos.

Há uma mudança de enfoque nos estudos ao longo do tempo, inicialmente, considerava-se que o líder estava no centro e exercia uma postura diretiva sobre o comportamento dos liderados. Ao longo do tempo, passou-se a considerar o conjunto de pessoas envolvidas no processo. Conceitos pautados em objetivos, metas e resultados, que remetem à relação com as diretrizes da organização.

Partindo-se da visão de que a liderança pode ser desenvolvida, a maioria dos estudos acadêmicos enfatizam o desenvolvimento da liderança como um dos produtos ou resultados da gestão de pessoas.

3. Gestão de pessoas

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

A gestão de pessoas, em nosso mundo em constante evolução tecnológica, está diante de desafios singulares. Os abalos econômicos globais destacaram a importância fundamental de uma gestão eficaz. Em meio a esse cenário turbulento, torna-se evidente a decadência dos modelos tradicionais de gerenciamento. A habilidade de nos adaptarmos às novas realidades, abraçando a tecnologia e priorizando o bem-estar dos colaboradores, revela-se crucial para as empresas que buscam prosperar. A gestão de pessoas, ao harmonizar as habilidades humanas com as tecnológicas, emerge como um fator decisivo na jornada em direção à recuperação econômica e ao sucesso empresarial.

O ritmo intenso das inovações tecnológicas ocorre concomitantemente à escassez de recursos naturais. O contexto mundial sofreu abalos econômicos e políticos e novos contextos sociais estão sendo impostos, atendendo às mudanças de valores que esses processos geraram.

Em decorrência dessas mudanças, é considerada, por exemplo, a definição de competência Fleury, (2001); Dutra, (2001) dizem que permeia a nova visão da gestão de pessoas e que passou a ser aceita e muito utilizada na prática das organizações na gestão de seus funcionários. Segundo essa definição de competência, a gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. “A gestão de pessoas precisa desenvolver e aplicar três novas capacidades: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e criar capital intelectual (comprometimento + competência)”. Competência de uma pessoa, para Dutra (2001), é a capacidade de entrega do indivíduo, nesta mesma linha, uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades e ao que entrega, agrega valor à organização em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Do ponto de vista da organização, Dutra (2001) afirma que a competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Seguindo o mesmo autor, exemplifica: ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim,

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita.

Agora, passa a ser necessário gerar condições para que as pessoas realizem seus potenciais nas organizações. E a responsabilidade disso (desenvolver condições) passa a ser de todos os gestores da organização.

Para desenvolver competências é preciso ter consciência de quem realmente sou, pois, como afirma Whitmore (2012, p. 47), “só sou capaz de controlar aquilo de que tenho consciência. Aquilo de que não tenho consciência me controla.

A consciência me dá poder”. Assim, o desenvolvimento de competências começa pela conscientização de que preciso melhorar e segue o processo do ciclo de aprendizado composto por quatro estágios. Só melhora e cresce quem sabe que tem que se desenvolver, pois se acho que está tudo bem, não me movo, já que não há motivo para ir adiante

Se faz necessário elaborar um plano e executá-lo, com objetivos claros e metas bem definidas. Mas não um plano qualquer e, sim, um que seja adequado para cada um, que faça sentido, gere valor e esteja de acordo com as crenças e expectativas individuais, isto é, um plano de desenvolvimento individual de competências ou PDIC.

No PDIC, a pessoa deverá definir seus objetivos específicos para se tornar um administrador melhor, traçar metas específicas para cada uma das competências e atualizar seu plano a cada meta atingida ou objetivo concluído, pois precisa ser atualizada ao longo do tempo. A pessoa competente precisa ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, e também os da equipe, por isso, precisa reconhecer que, embora todos os componentes do time tenham algo em comum, cada pessoa é também, de certo modo, única. Para sermos mais competentes precisamos nutrir expectativas positivas e termos humildade para aprender com qualquer pessoa e em qualquer situação, pois o desenvolvimento de competências começa em si mesmo, continua na equipe e não termina nunca, pois ninguém é competente ou está competente, competência é produto da melhoria contínua.

Criar uma cultura de feedback é essencial, receber, estimular e deixar tempo livre na agenda para os alinhamentos e conversas.

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

4. Estudo de caso

Realizou-se um estudo de caso em uma escola particular, com aproximadamente 450 estudantes resultando mais de 10 turmas, 22 docentes e uma coordenação pedagógica composta por uma supervisora, uma orientadora pedagógica, duas técnicas pedagógicas e dois monitores escolares. A supervisora tem papel de administrar a escola, a orientadora pedagógica avalia as aulas, analisa as aulas ministradas pelos docentes, sugere intervenções e atua nas práticas pedagógicas da escola em conjunto com as técnicas pedagógicas que atuam nas tratativas com os estudantes, referente aos seus comportamentos em sala de aula e também sobre seu desenvolvimento escolar e por fim os monitores escolares, que monitoram os ambientes escolares, como salas de aula, corredores e demais locais onde os estudantes e colaboradores circulam. Esta escola tem um programa de acolhimento e convivência (PAC) que é direcionado aos estudantes e que tem uma psicopedagoga que faz a interação e atendimentos aos estudantes, a base do programa é a comunicação não violenta (CNV), envolvendo os estudantes que enfrentavam desafios na comunicação e frequentes conflitos em questões onde a comunicação assertiva estava ausente, essa intervenção com os estudantes estava dando muito certo, entretanto a relação entre os docentes estava complicada.

Conscientes da necessidade de mudança, a coordenação das escolas da rede e a gerência escolar optaram por designar uma liderança pedagógica com uma abordagem mais acolhedora, com formação psicopedagógica e com uso da CNV.

Em muitas ocasiões, a falta de mediação levava os docentes a interpretar as situações de maneira individual, resultando em ações que consideravam coerentes, mas que no coletivo eram incoerentes. Essa situação levou à reflexão sobre a importância da comunicação eficaz nas instituições educacionais. Quando os canais de comunicação são bloqueados ou inadequados, o ambiente de trabalho pode se tornar tenso e improdutivo e ressalta a necessidade de desenvolver habilidades de comunicação e promover um ambiente onde todos se sintam ouvidos.

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

Essa decisão refletiu sobre como a liderança pode desempenhar um papel fundamental na promoção de uma cultura de comunicação saudável e no estabelecimento de diretrizes claras para a equipe.

Após essa mudança na gestão, ocorreram alterações cruciais. Uma delas foi a implementação de reuniões semanais de equipe às sextas-feiras, onde toda a equipe fica unida em uma sala, para conversar e planejar para a semana seguinte. Isso demonstra como a criação de espaços regulares para o diálogo pode ser uma ferramenta poderosa para resolver conflitos e alinhar objetivos. Outro ponto importante foi a padronização dos processos pedagógicos, o que levanta questões sobre a importância da clareza e da consistência na gestão educacional.

Em seguida, a gestão passou a ser mais aberta à escuta e ao acolhimento, promovendo alinhamentos semanais para garantir que os colaboradores compartilhassem os mesmos objetivos. A empatia e a abertura para ouvir as preocupações dos outros, a chamada escuta ativa, são elementos essenciais para construir relacionamentos saudáveis e produtivos.

Em suma, esse estudo de caso nos convida a refletir sobre como a comunicação, a liderança e a empatia desempenham papéis fundamentais, em ambientes onde se faz necessário a colaboração, podendo ser tanto em uma empresa quanto em um ambiente educacional e como as mudanças conscientes nessas áreas podem levar a melhorias significativas no trabalho em equipe e no desempenho escolar.

5. Análise e discussões dos dados

Na perspectiva de Vacchi (2020) a Comunicação Não Violenta, aliada a uma liderança competente, pode ser o caminho mais próximo para equilibrar o clima e a cultura de uma organização, proporcionando o bem-estar de seus colaboradores e evitando o agravamento de problemas de relacionamento interno. Além disso, destaca que a forma de se comunicar dentro de uma organização está diretamente relacionada ao tipo de gestão que a conduz, e que essa diferenciação no modo de comunicar-se

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

com colaboradores pode interferir diretamente na cultura e clima organizacional, bem como na satisfação dos mesmos. Portanto, a Comunicação Não Violenta pode ser aplicada na relação interpessoal dos gestores e da organização como uma forma de promover uma comunicação mais efetiva, respeitosa e empática, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Ainda segundo o autor, a má comunicação pode ser causada por diversos fatores externos e internos que podem provocar interferências no processo, não possibilitando a decodificação da mensagem por parte do receptor. A falta de comunicação nas organizações pode provocar transtornos complexos, levando a empresa ao descrédito e fazendo com que seus colaboradores não se envolvam o suficiente para obter os resultados esperados. As falhas no diálogo muitas vezes ocultas podem provocar problemas críticos, gerando alterações negativas no clima e na cultura organizacional e prejudicando o foco da empresa.

Conforme mencionado, uma boa comunicação pode trazer diversos benefícios para a empresa, tais como: melhoria nas relações interpessoais, redução das margens de erros, aumento da motivação, aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores para com a empresa. Além disso, Vacchi 2020, destaca que cuidar da comunicação interna e externa de uma organização é uma medida importante para evitar crises internas e manter a competitividade da empresa. Uma boa comunicação pode aumentar a motivação e produtividade dos colaboradores, além de evitar desconfortos e perdas para a empresa.

De acordo com Carvalho, et al, (2021), a comunicação exerce um papel estratégico nas organizações, influenciando as relações trabalhistas e as condições do ambiente de trabalho. Quando a comunicação é deficitária, pode provocar o desencadeamento de sofrimentos ou adoecimento psíquico dos trabalhadores, por causa do forte impacto que exercem em suas vidas. Além disso, a comunicação organizacional é um processo dinâmico e contínuo em que as informações relacionadas à organização e às mudanças que ocorrem nela são reunidas pelos seus

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

membros, fazendo-as circular dentro e fora dela, permitindo a geração e a partilha de informação que os capacitam para cooperar e se organizar.

O uso da Comunicação Não Violenta (CNV) nas organizações públicas pode contribuir para a melhoria do clima organizacional, da qualidade de vida dos servidores e dos serviços entregues à sociedade. A CNV é uma ferramenta desenvolvida com o intuito de melhorar as relações interpessoais e torna-se uma tática na busca pela redução de algumas características negativas presentes no serviço público, como ambientes autoritários, excessivamente burocráticos e centralizados. Dessa forma, cuidar da forma como os indivíduos se comunicam no ambiente de trabalho torna-se fundamental para se promover uma atmosfera de trabalho equilibrada para todos os membros das organizações públicas, o que irá refletir tanto no trabalho desenvolvido quanto na vida de cada servidor, impactando também a sociedade.

De acordo com o CARVALHO, et al, (2021), a incapacidade de se comunicar bem, especificamente dentro das Organizações Públicas (OP), gera diversos problemas organizacionais, tais como: dificuldades de relacionamento interpessoal no trabalho, violência verbal, clima organizacional deteriorado, problemas de saúde, entre outros. Além disso, o autor menciona que a comunicação ineficaz figura entre as características das condições de trabalho que levam a riscos psicossociais, que são fatores referentes ao ambiente de trabalho, à sua organização e à gestão, que podem afetar a saúde psíquica do trabalhador e reduzir a sua produtividade. Portanto, a comunicação é um fator crucial para o bom funcionamento das organizações públicas e a sua falta pode gerar diversos problemas.

6. Considerações Finais

A comunicação não violenta exerce um papel fundamental na liderança e na gestão de pessoas, confiante para a construção de relacionamentos saudáveis, a resolução de conflitos de maneira construtiva e a promoção de um ambiente de

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

trabalho inclusivo. Ao implementar a comunicação não violenta, as organizações podem melhorar a satisfação, a satisfação dos funcionários e a retenção de talentos. Portanto, é essencial que os líderes e gestores desenvolvam habilidades nessa área e incorporem essa abordagem em suas práticas praticadas, colhendo os benefícios de uma comunicação mais eficaz e empática.

Ela nos ensina a reconhecer e acolher nossas próprias emoções e necessidades, ao mesmo tempo em que nos encoraja a compreender as emoções e necessidades dos outros. A empatia é essencial para a construção de relacionamentos saudáveis e para o desenvolvimento de uma sociedade mais compassiva e solidária.

Ao adotar a CNV, contribuímos para a redução da violência e da agressão em nossas vidas. A CNV nos oferece uma alternativa aos comportamentos agressivos, verbais ou físicos, nos convidando a buscar soluções desenvolvidas e construtivas. Ela nos capacita a lidar com as diferenças e os conflitos de maneira não violenta, rompendo o ciclo de violência que muitas vezes perpetuamos inconscientemente. Dessa forma, é imprescindível reconhecer que a Comunicação Não Violenta (CNV) transcende o âmbito meramente interpessoal. Ela representa um modelo de comunicação que promove a humanização das relações, fomentando a compreensão mútua e a coexistência pacífica. À medida que indivíduos e organizações adotam essa abordagem, estão contribuindo para uma transformação cultural mais ampla, onde a empatia e a resolução colaborativa de problemas ganham destaque.

Portanto, a CNV não se revela apenas uma ferramenta valiosa na gestão de conflitos, mas também uma força motriz para a construção de um mundo mais justo e compassivo, onde a comunicação eficaz é fundamentada no respeito mútuo e na busca de interesses comuns.

Essa abordagem revolucionária da comunicação não se limita ao nível pessoal; ela se estende às estruturas organizacionais e sociais. Quando aplicada em organizações, a CNV cria ambientes de trabalho mais saudáveis, nos quais os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados. Isso, por sua vez, aumenta a eficácia

III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

e a produtividade das equipes, contribuindo para o sucesso da organização como um todo.

Além disso, a CNV nos convida à introspecção e à autorresponsabilidade, estimulando-nos a refletir sobre nossas próprias necessidades, motivações e ações, tornando-nos conscientes de nosso papel na comunicação e nas relações interpessoais. À medida que desenvolvemos essa autoconsciência, tornamo-nos mais capazes de interagir de maneira construtiva com os outros, evitando conflitos desnecessários e promovendo relações mais saudáveis.

Nesse sentido, a CNV também serve como um veículo para a autoaceitação e o crescimento pessoal. Ao reconhecermos nossas próprias emoções e necessidades, estamos melhor equipados para atender às nossas necessidades de forma saudável e, ao mesmo tempo, entender as necessidades dos outros. Isso promove uma sensação de harmonia interior e uma conexão mais profunda com os que nos rodeiam.

É importante enfatizar que a CNV não é apenas uma técnica, mas uma filosofia de vida que nos desafia a abandonar padrões de comunicação destrutivos, como a crítica, a acusação e o julgamento, em favor de uma abordagem baseada na empatia, na escuta ativa e na busca de soluções colaborativas. À medida que mais pessoas adotam essa filosofia, estamos construindo uma sociedade mais compassiva e resiliente, capaz de resolver conflitos de maneira pacífica e promover a justiça social.

Em resumo, a Comunicação Não Violenta é muito mais do que uma técnica de resolução de conflitos; é uma via para a transformação pessoal e social. Ela nos convida a transcender a agressão verbal e a cultivar uma forma de comunicação que promova a compreensão mútua, a empatia e a construção de relações saudáveis. À medida que abraçamos essa abordagem e a difundimos em nossas vidas e comunidades, estamos contribuindo para um mundo mais harmonioso e compassivo, onde a comunicação eficaz se torna um alicerce sólido para o entendimento mútuo e a cooperação.



III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

Referências

ANASTASIOU, L. G. C; ALVES, L. P. **Estratégias de ensinagem. Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**, v. 3, p. 67-100, 2004.

CARVALHO, D. R. S.; PERES, M. J. S. P.; MEDEIROS, R. R.; MORAIS, S. P. R.; COSTA, L. M.; TOSCANO, T. S. B.; VERAS, S. M. P.; CARVALHO, A. K. S. C. **A importância da Comunicação Não Violenta (CNV) no ambiente organizacional: um estudo de caso em uma Clínica de Saúde localizada no norte do Piauí**. In: XVIII Congresso Virtual de Administração, 2021. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfTtxtwXI27.08.2021_19.20.13.pdf. Acesso em: 22 de setembro de 2023.

VACCHI, C. S. **Feedback Não Violento: o uso da Comunicação Não-Violenta no feedback organizacional**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/15beb05a-6977-479e-aeb3-5e527b029628/tc4395-carolina-vacchi-feedback.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2023.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, (1981).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.



III Congresso Internacional em Políticas, Práticas e Gestão da Educação
Universidade de Pernambuco, *Campus Garanhuns*

GADOTTI, Moacir, **A educação contra a educação: o esquecimento da educação e a educação permanente. Prefácio de Paulo Freire.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.

GREMAUD, Amaury Patrick. et al. **Avaliação Continuada: Apropriação e Utilização dos Resultados:** Minas Gerais. Juiz de Fora: FADEPE, 2009. 75 p.

WHILTMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho.** São Paulo: Clio Editora, 2012.