

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Departamento de Psicologia

MARIANA DE ARAÚJO RODRIGUES CORRÊA

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E SUA POSSIBILIDADE COMO RECURSO
NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Belo Horizonte
2021

MARIANA DE ARAÚJO RODRIGUES CORRÊA

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E SUA POSSIBILIDADE COMO
RECURSO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia Clínica: Gestalt-terapia e Análise Existencial da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Psicologia Clínica.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo Giovanetti

Belo Horizonte
2021

150
C824c
2021

Correa, Mariana de Araújo Rodrigues.
A comunicação não violenta e sua possibilidade como recurso na formação de líderes dentro das organizações [recurso eletrônico] / Mariana de Araújo Rodrigues Correa. - 2021.
1 recurso online (30 f.) : pdf
Orientador: José Paulo Giovanetti.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Psicologia Clínica: Gestalt-terapia e Análise Existencial - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.
Inclui bibliografia.

1.Liderança. 2.Comunicação interpessoal. 3.Relações humanas. 4.Empatia. I. Giovanetti, José Paulo.
II. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
COLEGIADO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA CLÍNICA: GESTALT-TERAPIA E ANÁLISE EXISTENCIAL

Folha de Aprovação

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E SUA POSSIBILIDADE COMO RECURSO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

MARIANA DE ARAÚJO RODRIGUES CORREIA

monografia defendida e aprovada, no dia **seis de agosto de 2021**, pela Banca Examinadora designada pelo Colegiado do CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA CLÍNICA: GESTALT-TERAPIA E ANÁLISE EXISTENCIAL da Universidade Federal de Minas Gerais constituída pelos seguintes professores:

Jose Paulo Giovanetti - Orientador

FAFICH/UFMG

Claudia Lins Cardoso

FAFICH/UFMG

Belo Horizonte, 15 de novembro de 2021.

Prof^ª. Dr^ª. Claudia Lins Cardoso

Coordenadora do Curso



Documento assinado eletronicamente por **Valteir Goncalves Ribeiro, Chefe de seção**, em 15/12/2021, às 19:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Claudia Lins Cardoso, Professora do Magistério Superior**, em 08/03/2022, às 10:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1150630** e o código CRC **23C05188**.

Dedico esta monografia ao meu orientador José Paulo Giovanetti cujo auxílio e apoio me serviram como pilares de sustentação para a finalização deste escrito.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo suporte que me concederam durante todo o processo de escrita. Ao Paulo, por ser abrigo seguro em momentos de incerteza. As minhas colegas de turma: Isabella e Elizabeth, por terem ocupado papel de incentivadoras e parceiras neste ano de curso. À minha amiga Yasmin, por ser minha estrela guia, irmã e cúmplice em todos os momentos. Agradeço também imensamente ao meu orientador José Paulo Giovanetti por ter aceitado me acompanhar neste trabalho, além de toda atenção disponibilizada, que foi essencial para que a monografia fosse concluída.

RESUMO

Este artigo busca articular os conceitos pertencentes às teorias de liderança, concebidas a partir da década de 1940, bem como contrapor estas com a concepção desenvolvida por Marshall Rosenberg da Comunicação Não-Violenta. Seu objetivo fim visa a discussão sobre as vantagens, convergências e possibilidades encontradas neste paralelo. As mudanças ocorridas nas novas perspectivas sobre grupos mantêm a percepção sobre a relevância do desenvolvimento de habilidades específicas pelos líderes? Procurou-se, então, avaliar o tema com base em uma revisão de literatura, tendo como pilar artigos científicos e os livros referências no assunto. Este escrito abrigou os principais pilares das principais teorias de liderança, seus arcabouços conceituais, bem como a importância e utilização da Comunicação Não-Violenta no ambiente organizacional. Como conclusão, observou-se a influência positiva na produtividade, quando se existe diálogos saudáveis, conexão e abertura presentes no líder.

Palavras-chave: Terapia centrada no cliente. Humanismo. Psicologia Humanista. Comunicação. Liderança.

ABSTRACT

This article seeks to articulate the concepts pertaining to leadership theories, conceived from the 1940s, as well as contrasting these with the conception developed by Marshall Rosenberg of Non-Violent Communication. Its objective is to discuss the advantages, convergences and possibilities in this parallel. Do the changes that occurred in the new perspectives on the groups maintain the perception about the generation of the development of specific competences by the leaders? We tried, then, to evaluate the theme based on a literature review, having as pillar scientific articles and reference books on the subject. This writing sheltered the main pillars of the main leadership theories, their conceptual frameworks, as well as the importance and use of Non-Violent Communication in the organizational environment. In conclusion, the positive influence on productivity is observed, when there is healthy dialogue, connection and openness present in the leader.

Keywords: Client Centered Therapy. Humanism. Humanistic Psychology. Communication. Leadership.

SUMÁRIO

ABSTRACT	2
LISTA DE SIGLAS	9
1 INTRODUÇÃO	10
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	12
3 CONCLUSÃO	28
4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

LISTA DE SIGLAS

CNV	COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA
ACP	ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe analisar de quais formas a Comunicação Não-Violenta pode auxiliar na formação de líderes, para que eles se tornem mais eficazes e competentes. Tendo em vista que os líderes possuem um papel importante dentro dos grupos, e que, em todas as organizações e empresas, indispensavelmente, existem pessoas que ocupam este cargo, observou-se a necessidade do estudo aprofundado da liderança, bem seus diferentes estilos e os atributos necessários para que um indivíduo seja considerado apto para ocupar este papel.

Do mesmo modo, sabe-se que a CNV foi criada com o intuito de facilitar a interação social e interpessoal, independente do nível de proximidade entre estas pessoas. A técnica foi caracterizada como um canal para alcançar diálogos saudáveis e gerar conexão. Marshall (2006), seu fundador, foi cauteloso ao definir o passo a passo para que as pessoas consigam facilmente exercer a CNV em vários contextos. Porém, não foram encontrados estudos do autor sobre o uso da técnica por líderes e seus possíveis benefícios.

Sendo assim, o objetivo geral desta monografia é avaliar se existem vantagens da prática da Comunicação Não-Violenta na formação de líderes inseridos em ambientes organizacionais.

Este estudo se embasou, fundamentalmente, nas teorias de Marshall Rosenberg e nos livros de Carl Rogers, uma vez que ambos eram psicólogos humanistas. Foram consultados também, alguns escritores que dissertaram sobre a liderança, como Carmen Silva de Arruda Andaló e Antônio de Lima Ribeiro. Ainda com grande influência nesta monografia, contou-se com as contribuições atualizadas de Brené Brown e Goleman para compreender os progressos dos estudos sobre liderança e seus atributos essenciais.

O trabalho foi norteado com base em três capítulos principais, a começar pelo estudo da Comunicação Não-Violenta, no qual foi possível resgatar sua história, assim como entender como se atua dentro desta vertente e suas contribuições para os relacionamentos interpessoais de quem a pratica.

O segundo capítulo, que recebeu o nome de “formação de líderes”, considerou a trajetória percorrida nos estudos da liderança, desde a revolução industrial até o século XX, onde foi possível entender as mudanças na percepção deste cargo. Ainda neste capítulo, buscou-se analisar a importância de um líder dentro de um

grupo e sua inquestionável influência. Foi contemplado também, quais eram as características essenciais para que uma pessoa fosse considerada um líder eficaz.

Já o último capítulo, teve como intuito principal associar os dois assuntos discutidos anteriormente, acrescentando, também, quais eram as vantagens da utilização da CNV por líderes empresariais. Neste ponto, foi possível observar o que um líder pode oferecer ao seu grupo, caso faça o uso da técnica desenvolvida por Marshall.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 Comunicação Não-Violenta

Marshall Rosenberg, criador da Comunicação Não violenta, nasceu nos Estados Unidos e teve uma infância desafiadora, lidando com preconceitos na escola, por ser judeu. A partir da sua experiência de vida, acrescida à sua especialização em Psicologia Social, fundou, em 1984 a teoria da Comunicação Não-violenta e em 1961 concluiu seu doutorado em Psicologia Clínica. Hoje a teoria circula em mais de sessenta países. (ROSENBERG, 2019)

Seu interesse em estudar esse tema se deu principalmente pelo desejo em confirmar sua hipótese de que seres humanos são naturalmente compassivos, bem como compreender o que faz com que algumas pessoas reajam tão violentamente em algumas situações. Seu intuito principal foi descobrir um modelo de educação que pudesse ensinar formas de manter a compaixão, mesmo em situações violentas.

Ele define a CNV como uma maneira de se expressar de maneira empática, sendo que, este estado de presença permite maior qualidade na conexão entre as pessoas. Marshall (2006) ainda a compara ao modo de se comunicar compassivamente. A CNV para seu criador tem como pilar a superação de momentos conflituosos ou desafiadores a partir do recurso da conversação. A teoria pode ser útil em diversas situações, desde conflitos familiares, a fim de melhorar a conexão entre casais, pais e filhos, bem como em aconselhamentos, negociações jurídicas e ainda em organizações que enfrentam disputas de todos os tipos. Sousa (2014) reafirma a importância da CNV na rotina de um profissional que atua como facilitador jurídico, defendendo ainda que se tornou essencial em sua atuação, visto que o permite amenizar discussões por meio das técnicas ensinadas por Marshall. A transformação da CNV acontece ao se conseguir conectar profundamente com os próprios sentimentos, para que assim seja possível transcender empatia para o outro e ser capaz então de identificar quais sentimentos estão presentes na linguagem e comunicação das outras pessoas (ROSENBERG, 2006).

Este processo, apesar de ser acessível e de fácil entendimento, possui uma riqueza suficiente para atravessar fronteiras do ódio e do rancor (ROSENBERG, 2006). A CNV é ainda um convite de enxergar além do que os olhos captam e do que os ouvidos escutam friamente: é como enveredar nos sentimentos por trás de toda a

comunicação, enxergar o que está velado para compreender a si e ao outro. Não existem limites para a usabilidade desta teoria: pode-se aplicá-la em todos os relacionamentos interpessoais que cerca um indivíduo diariamente: com filhos, pais, familiares, amigos, desconhecidos e até mesmo com crianças.

“A CNV se concentra em descobrir se as necessidades das pessoas estão sendo atendidas, e em caso negativo, o que pode ser feito para satisfazê-las. Ela indica como podemos nos expressar para aumentar a probabilidade de os outros contribuírem de maneira voluntária para nosso bem-estar. Também nos mostra como ouvir a mensagem dos outros de modo a ampliar a possibilidade de voluntariamente favorecermos o bem-estar deles”. (ROSENBERG, 2019, p.10)

A partir disso, podemos entender a CNV como um processo de aprendizagem para viver compassivamente, consigo mesmo e com os outros ao redor. Lia Diskin (2006) apresentou sua opinião ao retratar a comunicação não-violenta como uma ferramenta de cuidado com o outro e consigo mesmo. Faz menção ainda a “Cultura da Paz”, acreditando que a CNV corrobora com este ponto de vista pacífico e de parceria entre os seres. Já John Gray (2006) promulga seu pensamento sobre a CNV a partir do ponto de vista dos instrumentos que Marshall ensina em suas obras. A partir desses conhecimentos técnicos e fáceis de serem aplicados, John afirma sua crença em uma melhoria das relações interpessoais e ainda um distanciamento de situações conflituosas com pessoas queridas.

Ainda a respeito da Comunicação não-violenta, Jack Canfield (2006) faz uma afirmação incisiva ao constatar que estas ferramentas ensinadas podem gerar modificações positivas a nível global, auxiliando as pessoas a aperfeiçoarem a forma como lidam uns com os outros.

Marshall (2006) ao criar esta teoria, a divide em quatro partes, para que se torne um processo mais concreto para colocar em prática. Porém, apesar disto, é cuidadoso ao afirmar que não pretende que esta seja uma fórmula matemática e equacionária, em que se sabe exatamente a forma de fazê-lo e seu resultado final. O indispensável desta abordagem é a compreensão da essência por trás do método, na percepção dos elementos presentes. Portanto, apesar de ter desenvolvido um método, Marshall

reitera que, para se praticar a CNV, é substancial o reconhecimento dos sentimentos e uma curiosidade com relação aos sentimentos do outro.

O autor é cauteloso ao indicar quais são os tipos de comunicação violenta, a qual ele nomeia de “comunicação alienante”. Seu objetivo ao diferenciar os modos possíveis de se dialogar com uma pessoa é iluminar as violências passivas que acontecem nas relações interpessoais e que geram intrigas notórias.

O julgamento é o primeiro modelo de violência exposto. Ele afirma veementemente o quanto é doentio fazer juízos moralizadores durante uma conversa e a importância de se atentar para ouvir as necessidades e sentimentos, ao invés de se prender aos pensamentos que insistem em dizer se algo é bom, ruim, feio, bonito, maldoso ou gentil. Este, portanto, é o primeiro movimento descrito na CNV: observar, ao invés de julgar. Perceber o que acontece em determinada situação de forma clara, sem interferências de interpretações e crenças pessoais. Uma outra forma alienante citada em sua obra diz respeito às comparações que as pessoas fazem (seja esta realizada por um viés profissional, estético ou social). Há também a falta de responsabilização pelos sentimentos (mais uma forma alienante de comunicação). Marshall (2006) cita o conceito de autoresponsabilização pelos pensamentos e ações, o que implica dizer que o ser humano é unicamente responsável por seus atos. Sendo assim, uma escolha própria e individual, e não do que lhe aconteceu.

Por meio deste conceito de responsabilização, é possível perceber algumas similaridades da sua escrita que se aproximam com o que defende Jean Paul Sartre (1998) sobre liberdade, na qual, o homem não consegue escapar da responsabilidade sobre seus atos, independente do seu contexto social, psicológico ou histórico.

A fim de retomar os conceitos de Marshall (2006), uma das principais descobertas descritas pelo autor, é a relação entre os sentimentos e as necessidades humanas. Para ele, as críticas, opiniões, conselhos e concepções dos sujeitos vêm impregnados de necessidades veladas. Essas necessidades são destrinchadas em seu livro “Comunicação Não-Violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais”. As necessidades universais que ele sugere como fundamentais para o ser humano são as de autonomia, celebração, integridade, interdependência, lazer, comunhão espiritual e necessidades físicas. Portanto, a falta de alguma dessas necessidades na vida do sujeito, podem provocar a erudição dos sentimentos (como tristeza, desânimo, preocupação, irritação e desapontamento). Da mesma forma, se o indivíduo estiver preenchido de necessidades atendidas, o

resultado provável seria também o ocasionamento de outros sentimentos tantos (como é o caso das emoções vinculadas à felicidade, agradecimento, confiança, inspiração, orgulho, otimismo, realização e esperança). Portanto, todo sentimento advém de uma necessidade- seja ela preenchida ou não. Mas nem toda necessidade provoca invariavelmente os mesmos sentimentos, já que a autoresponsabilidade é um fator importante a ser analisado e cada sujeito reage à determinada situação de acordo com sua subjetividade.

“A CNV aumenta nossa consciência de que o que os outros dizem e fazem pode ser o estímulo, mas nunca a causa dos nossos sentimentos. Com ela, vemos que nossos sentimentos resultam de como escolhemos receber o que os outros dizem e fazem, bem como de nossas necessidades e expectativas específicas naquele momento”. (ROSENBERG, 2006, p.79)

Através da exposição acima sobre a relação entre sentimentos e necessidades, elucidamos, então, o segundo e terceiro passo proposto na teoria do Marshall (2006): Após se desviar dos julgamentos e avaliações criadas na mente, deve-se perceber e nomear os sentimentos que surgem (segundo passo). O terceiro movimento segue esta mesma consciência: notar e expressar as necessidades que existem na raiz dos sentimentos.

Para o autor, existem três principais motivos que levam as pessoas a serem reativas e violentas em suas comunicações: “a linguagem que aprendemos a utilizar, o modo de pensar e de nos comunicar que nos foi ensinado, as estratégias específicas que aprendemos para influenciar a nós mesmos e aos outros” (ROSENBERG, 2019, p.10). Por isso, é primordial estar atento aos gatilhos violentos nas comunicações, na busca de se apreender unicamente aos sentimentos e necessidades escondidas (tanto nos outros, como em si próprio).

“Quando expressamos nossas necessidades indiretamente através do uso de avaliações, interpretações e imagens, é provável que os outros escutem nisso uma crítica. E, quando as pessoas ouvem qualquer coisa que soe como crítica, elas tendem a investir sua energia na autodefesa ou no contra-ataque”. (ROSENBERG, 2006, p. 84)

Diante do exposto e a fim de retomar os passos propostos pela teoria, Marshall (2006) ainda pontua uma outra orientação a fim de auxiliar a fluidez nos diálogos, que, por conseguinte, se trata da quarta e última etapa da CNV. Para ele, é de extremo valor ter consciência de que não é saudável se sentir responsável pela forma como o outro se sente. A este fato, ele chama de “escravidão emocional”. É indispensável manter-se atento aos próprios sentimentos, assim como buscar se empatizar com os sentimentos de outras pessoas. Porém, este processo deve acontecer sem que haja a apropriação da autoresponsabilidade do outro.

Ao elucidar a importância de ser empático consigo mesmo, sem deixar com que as necessidades dos outros impeçam a própria escuta, Marshall define o quanto é precioso para a CNV a exposição de um “pedido”, o que significa dizer explicitamente do que gostaria que a pessoa realizasse para si. “Esse pedido deve ser formulado em uma linguagem clara, positiva e de ações concretas” (ROSENBERG, 2006, p. 107).

Em busca de elucidar e agrupar os conceitos vistos da CNV, Marshall (2006) desenhou então quatro movimentos: o primeiro passo se define na observação sem preconceitos, se abstendo dos juízos moralizadores; a segunda etapa sugerida é a de identificar qual sentimento se manifesta no momento (ele expõe uma lista com os sentimentos existentes). O penúltimo movimento é o de reconhecer qual necessidade está promovendo o sentimento identificado na etapa anterior. Portanto, o último estágio de Marshall é o “pedido”. Neste momento, após identificar a necessidade insatisfeita e o sentimento que ela desperta, o autor recomenda que seja feito um pedido para alguém.

Além dos quatro movimentos relatados (que são extremamente úteis para aprender a se comunicar empaticamente), a CNV também estende seus conceitos para ensinar sobre escuta empática. Ou seja, além de conseguir se expressar de maneira autêntica e compassiva, é possível, segundo Marshall, utilizar os mesmos passos para ampliar a compreensão do que se recebe e ouve do outro.

Marshall (2006) defende que para tornar-se compassivo é necessário estar atento aos sentimentos e necessidades por trás de cada diálogo. Muitas vezes, o julgamento a respeito do que o outro disse e o pensamento que se tem através da fala do outro, faz com que a nossa reação seja impulsiva. Neste momento, é imprescindível perceber duas formas saudáveis que podem ser utilizadas para responder alguém: a primeira é ouvir os próprios sentimentos e necessidades. Já a segunda alternativa é escutar para além do que o sujeito diz em palavras. Conseguir

enxergar compassivamente os sentimentos e necessidades que podem estar escondidos na comunicação da outra pessoa. “Mantendo nossa atenção concentrada no que está acontecendo dentro dos outros, oferecemos a eles uma chance de explorar e expressar seu eu interior com profundidade” (ROSENBERG, 2006, P. 147).

O autor explica, porém, que em determinadas situações é necessário ceder empatia primeiramente a si, antes que essa doação seja feita para o outro.

“Continuo a me espantar com o poder curativo da empatia. Repetidas vezes tenho testemunhado pessoas transcendendo os efeitos paralisantes da dor psicológica, quando elas têm contato suficiente com alguém que as possa escutar com empatia. Como ouvintes, não precisamos de insights sobre dinâmica psicológica ou de treinamento em psicoterapia. O que é essencial é nossa capacidade de estarmos presentes em relação ao que realmente está acontecendo dentro da outra pessoa – em relação aos sentimentos e necessidades únicos que uma pessoa está vivendo naquele mesmo instante”. (ROSENBERG, 2006, P. 177)

2.2 Formação de líderes organizacionais

O trabalho sofreu grandes evoluções ao longo dos anos: a começar pela Grécia Antiga, onde Aristóteles considerava o trabalho como oposto à liberdade. (Lasater & Stiles, 2020). Neste período, o trabalho era dividido por meio da classe social: os escravos se encarregavam de realizar o trabalho braçal, enquanto a elite ficava responsável pelas atividades artísticas e intelectuais. (Ornellas & Monteiro, 2005)

Porém, a partir de 1850, os moradores da zona rural começaram a migrar para as cidades em busca de trabalho nas fábricas que se consolidavam, e, com isto, surgiram também o “proletariado” (Lasater & Stiles, 2020). Este foi um período extremamente relevante para a história do trabalho, visto que, através do movimento fabril e tecnológico, foi instaurado um novo modelo empresarial.

“O predomínio das máquinas, a intensificação do comércio, o trabalho operário e não mais artesanal, além de outros fatores, fizeram da Revolução Industrial um marco histórico singular. Com ela nasceu o Capitalismo (Ornellas & Monteiro, p. 553, 2005).

Atualmente, o trabalho conquistou novos ambientes, principalmente digitais. (Lasater & Stiles, 2020) A partir do século XX, surge então a Globalização ou também chamada Mundialização, que se faz presente ainda hoje e que não é um processo finalizado, mas sim algo em constante evolução e movimento (Ornellas & Monteiro, 2005).

O trabalho ocupa espaços relevantes na vida do sujeito, não sendo apenas uma forma do ser humano ser remunerado pela sua mão de obra, mas é, principalmente, uma das maneiras de se sentir pertencente e inserido em grupos sociais. Individualmente, é possível ainda que cada pessoa tenha sua própria atribuição do que é trabalho. Pode-se notar que, para alguns, sua importância advém do poder, controle ou status, mas para outros, percebe-se que pode ser sinônimo de um propósito de vida. Ainda é possível avistar pessoas que consideram o trabalho como uma forma de obrigatoriedade, bem como uma maneira de expandir contatos sociais e gerar conexão com pessoas. (Lasater & Stiles, 2020).

Gordon (1992) se preocupa em entender a interferência de cada estilo de liderança no clima organizacional. Para isso, ele define grupo como:

“Duas ou mais pessoas que tem uma relação psicológica entre si. Ou seja, os membros existem com grupo no campo psicológico de cada um deles, encontrando-se em algum tipo de relação dinâmica uns com os outros”. (GORDON, 1992, p.371)

Além disso, ele também cita o dinamismo como essência de qualquer grupo. O que significa dizer que mudanças em uma parte do todo interferem, necessariamente, no grupo também. Kurt Lewin (1965) cunhou o termo “grupo social” a fim de definir que o todo é mais do que meramente a soma das partes. Sendo assim, o grupo possui uma constituição específica, uma mentalidade grupal, que vai além das similaridades ou diferenças entre os integrantes do grupo.

Tendo em vista a intercessão existente entre componentes de um grupo e seu resultado final, é relevante entender e se preocupar com o estilo de liderança que tem se formado nas organizações. Andaló (2001) afirma que desde a década de 40, destacava-se que o tipo de liderança exercida em um ambiente influenciava diretamente no clima grupal, objetivos e também na produtividade. "O modelo das

lideranças é o maior responsável pelos valores e características de um grupo, seja ele de que tipo for" (Andaló, 2001 apud Zimmerman et al. , 1997, p. 47)

Os primeiros esforços e teorias sobre líderes foram cunhados por Kurt Lewin (Andaló, 2001). Seus seguidores, Lippitt e White desenvolveram três modelos de liderança: autoritária, laissez-faire e democrática. (Andaló, 2001, apud Lippitt e White, 1943). O estilo autoritário se manifesta através de decisões tomadas apenas pelo chefe, sem nenhuma participação do líder. Já a liderança laissez-faire é aquela em que a participação do líder é pequena, valorizando-se a liberdade do grupo. O modelo democrático, como o próprio nome diz, é uma liderança que reconhece a importância dos debates frente às decisões do grupo. (Ribeiro, 2010)

Contudo, apesar das definições geradas pelos aderentes das teorias de Kurt Lewin, os estudos sobre liderança avançaram e perpassaram por uma evolução dividida em três fases clássicas: a primeira delas, que recebe o nome de "teoria dos traços", foi referência até a década de 1940, sendo caracterizada por defender a ideia de que liderança é uma habilidade inata. Desta forma, o indivíduo é considerado líder ou subordinado apenas por características contidas na sua personalidade, como inteligência, grau de escolaridade e confiança. Já a segunda corrente de estudos surgiu logo em seguida, perdurando até a década de 1960. Esta propôs a possibilidade da liderança ser ensinada, através de teorias comportamentais, contrapondo à primeira teoria de traços. A partir deste momento, surgiram treinamentos organizacionais com o objetivo de capacitar futuros líderes. Atualmente, é comum o uso destes treinamentos nas empresas, apesar de serem considerados limitados, já que não abrange os aspectos ambientais em que os líderes estão inseridos. A terceira e última teoria é chamada de situacional, em que a liderança passa a ser considerada uma troca mútua, um relacionamento. (Silva, Mourão Apud Stogdill, 1948). Outras teorias que abrangem os fatores macro-organizacionais foram criadas, se posicionando no mercado como "conceito de liderança processual e circunstancial" (Silva, Mourão apud Davel & Machado, 2001)

Alguns outros estudos sobre liderança se fazem necessários neste artigo. Como é o caso da teoria de liderança Transacional e Transformacional. Estes modelos se caracterizam, respectivamente, pela possibilidade do líder em ouvir individualmente cada funcionário, ignorando desta forma o coletivo; ou, no modelo transformacional, a capacidade do líder reside em estimular os valores grupais, ultrapassando os interesses individuais do grupo (Nogueira, 2004 apud Burns, 1978).

Em uma pesquisa realizada com 264 empregados em uma indústria no Rio de Janeiro, com o intuito de observar a interferência dos estilos de liderança dos chefes na produtividade, conseguiu concluir que o desempenho está relacionado às atitudes dos líderes, bem como perceberam também que o suporte material e psicossocial foram essenciais para o impacto positivo na produtividade. (Silva & Mourão, 2015)

“Os resultados apontam correlação positiva do impacto do treinamento no trabalho com ambos os estilos de liderança – voltado para as pessoas e voltado para a produção. Porém, somente a percepção de liderança preocupada com a produção e o suporte à transferência constaram como preditores do impacto do treinamento. Assim, é esperado maior impacto dos eventos de capacitação no desempenho no trabalho quando os egressos de treinamentos são liderados por gerentes focados na produção e quando recebem o suporte psicossocial necessário para aplicação das competências adquiridas”. (Silva & Mourão, 2015, P.260)

Com o intuito de explicitar a função do líder, Gordon (1992) afirma que a liderança é um papel que a pessoa exerce de responsabilidade pelo grupo. Frequentemente, o líder é visto como autoridade sobre os outros. A partir deste conceito, subentende-se que, este indivíduo irá orientar os demais, repassar atividades de maneira ativa, inferindo certo “poder” no grupo. Porém, ao desenvolver seu manuscrito, Gordon, seguidor de Carl Rogers, define um padrão: este estilo de liderança clássico (composto por uma pessoa destinada a orientar, e os demais integrantes do grupo destinados a obedecer) está fadado a gerar dependência e a incapacitar a geração de criatividade. Para eles, as pessoas precisam de autonomia e liberdade para serem elas mesmas; é necessário um ambiente com ausência de ameaças a fim de que exponham suas ideias e gerem inovações. Em um ambiente infértil, ou seja: com demasiada pressão e autoridade, os membros do grupo tendem a se retraírem.

Sua alternativa para esse paradoxo que encontrou é de que “o líder mais eficaz é aquele que pode criar as condições pelas quais, na verdade, perderá a liderança”. (GORDON, 1992, p.382). O que o autor encontra nesta afirmação é a garantia de que, quanto mais o líder distribui sua função de liderança para outros membros da equipe, mais perspicaz será o grupo. “A meta do líder eficaz é conseguir, gradualmente, ser

aceito pelos membros do grupo como uma pessoa que é apenas alguém como eles”. (GORDON, 1992, p. 383)

Carl Rogers (1992) defende arduamente o conceito de liderança centrada no grupo. O que significa que o líder deve focar-se completamente no desenvolvimento da equipe, facilitando o processo dos integrantes. Para tal, seria necessário se abster do seu próprio desenvolvimento. É um formato de liderança no qual é valorizado a independência das partes envolvidas, auto responsabilidade de cada um, além do foco no desenvolvimento das capacidades e qualidades dos membros. O líder centrado no grupo tem confiança nas pessoas, na possibilidade delas próprias resolverem os problemas imediatos que surgem. É, portanto, um canal para o desenvolvimento e ajustamento dos indivíduos. “O líder dirige guiado pela direção do próprio grupo, ou seja, o verdadeiro líder é, de fato, o grupo” (Andaló, 2001, apud Moreno, 1972).

Ainda visando os valores de um líder centrado no grupo, Gordon (1992) cita que é essencial que os membros tenham oportunidade de participação. Este tópico é visto como importante uma vez que, além dos funcionários se sentirem mais pertencentes ao local, através de uma reunião para tomada de decisão em conjunto, é possível juntar muitos dados pertinentes para análise, de diversos pontos de vista diferentes. Além disso, Rogers também cita a necessidade de um líder fornecer um ambiente que tenha liberdade de comunicação. O que aponta para relações mais saudáveis, menos hostis. A livre comunicação entre os membros de uma equipe favorece a criação de novas perspectivas compartilhadas. Como terceiro elemento essencial para se tornar um líder centrado no grupo, Gordon (1992) relata a importância de se ter uma atmosfera não ameaçadora entre a equipe. Isto simbolizaria um ambiente seguro psicologicamente, onde as pessoas sentem-se à vontade para se expressarem, se sentem aceitos, ouvidos e compreendidos pelo líder.

Visando descrever detalhadamente um caminho possível para a obtenção do título de “líder centrado no grupo”, Gordon (1992) se preocupou em definir as características que seriam fundamentais para este indivíduo desenvolver. Elas são: transmitir calor humano e empatia, dar atenção aos outros, compreender significados e intenção, transmitir aceitação, bem como ser um elo do grupo.

Estas especificações são entendidas através de comportamentos adquiridos pelo líder. Este deve se comportar de maneira empática, sendo capaz de se colocar no lugar do outro, assim como deve transmitir aos indivíduos da equipe atenção

concentrada no que estão lhe dizendo, sem ter que se preocupar com o que irá responder imediatamente. Esta ação pode gerar no outro um sentimento de respeito e consideração.

“Essa função é gradualmente assumida pelos próprios membros do grupo. Essa é a contribuição distintiva do líder centrado no grupo. Ele traz para o grupo uma função útil, que anteriormente não existia, e o grupo passa a incorporar essa função”. (GORDON, 1992, p. 402)

O líder precisa também se atentar a compreender a comunicação não verbal que se estende para além das palavras usadas pelo funcionário, percebendo o que o outro quer dizer verdadeiramente, a intenção por trás do relato. Ainda é necessário que haja aceitação das ideias dos próprios funcionários, sem a caracterizarem como boas ou ruins. Esta aceitação permite que as pessoas se sintam aceitas, e, através disto, conseguem ser mais empáticas com seus pares. (Gordon, 1992).

Conclui-se, portanto, a visão da liderança à luz da ACP, onde defendem o líder centrado no grupo e citam características mínimas para que o sujeito seja caracterizado como tal.

A fim de explicar outras considerações relevantes sobre liderança, o conhecimento notório de Daniel Goleman se faz necessário neste escrito. Além de psicólogo, PhD na Universidade de Harvard, ele é considerado o pai da inteligência emocional. Em seu livro “Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso”, ele afirma que, apesar da capacidade do QI ser importante em variadas tarefas em um trabalho, em um cargo de liderança, o fator QI não é demasiadamente essencial. A inteligência emocional, contudo, segundo Goleman (2015) é o que mais distingue um líder com desempenho excepcional dos outros que não conseguem bons resultados.

No início de sua pesquisa, Goleman (2015) questionou quais índices e características são requisitos para determinar a inteligência emocional em alguém. O primeiro critério desenvolvido foi chamado de “autoconsciência”, utilizado para denominar os sujeitos que possuem uma compreensão genuína sobre seus sentimentos e fraquezas, além de uma consciência elevada sobre valores. Esta pessoa considerada autoconsciente precisa ser capaz, para o autor, de se comunicar abertamente sobre o que está sentindo com outros funcionários, bem como os relatar sobre suas limitações e vulnerabilidades.

O segundo fator essencial para se conquistar a inteligência emocional desenvolvida por Goleman (2015) é a capacidade de autogestão. Este critério diz respeito ao autocontrole, ou seja, o sujeito não deve ser prisioneiro de seus próprios sentimentos. Deve-se, portanto, se tornar apto para controlar as emoções que surgem, lidando com elas de maneira saudável. Esta mudança é imprescindível para que os demais profissionais da equipe não se descontrolem também, seguindo o exemplo do líder.

A empatia também foi considerada uma habilidade necessária em líderes com inteligência emocional. Goleman (2015) afirma que é raridade encontrar este termo associado aos negócios, mas defende sua importância: “empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes” (GOLEMAN, 2015, P. 19). Para além da influência da empatia nas equipes na colaboração entre os integrantes, Goleman (2015) comunica que o processo de globalização permitiu que equipes interculturais se formassem, e, com isto, o ruído na comunicação se tornasse uma realidade para os líderes. Relata ainda, que é necessário que o líder seja um bom ouvinte: não tentar adivinhar o que outra pessoa está dizendo, sem antes deixa-la terminar seu discurso. Sendo assim, a empatia serve como um remédio para que se consiga escutar a todos, permitindo uma compreensão de vários pontos de vista.

O último elemento essencial sustentado na pesquisa sobre inteligência emocional de Goleman (2015) foi a habilidade social. Diante deste conceito, é entendido que os líderes precisam desenvolver a cordialidade para criar um amplo repertório de relacionamentos. A fim de que, futuramente, estes vínculos permitam que eles sejam apoiados em suas ações, estratégias e ideias.

Goleman (2015) se preocupou em realizar subdivisões a respeito dos estilos de liderança existentes. São eles:

“Líderes visionários mobilizam pessoas rumo a uma visão. Líderes afetivos criam vínculos emocionais e harmonia. Líderes democráticos obtêm consenso pela participação. Líderes modeladores esperam excelência e autodireção. Líderes treinadores desenvolvem pessoas para o futuro. E líderes coercitivos exigem o cumprimento imediato” (GOLEMAN, p. 31, 2015)

Ao desenvolver sua pesquisa, e integrá-la com outras igualmente significativas, Goleman (2015) afirmou que, para um líder ser considerado eficaz, é necessário que ele transite entre vários estilos. Os principais arquétipos para serem aprimorados são os estilos visionário, democrático, afetivo e treinador.

Estudos revelam que o humor do líder é um forte influenciador do restante das emoções da equipe. Isso significa dizer que, um líder sem capacidade de autocontrole emocional interfere necessariamente no desempenho dos funcionários. Assim sendo, a principal tarefa de um líder é se regular emocionalmente, para ser capaz de se conhecer e entender como suas emoções são afetadas. Esta descoberta não é sinônimo de estar sempre feliz ou eufórico, mas que o líder possa criar consciente do impacto do seu humor (Boyatzis & McKee, 2001).

“Um líder emocionalmente inteligente consegue monitorar seu humor pela autoconsciência, mudá-lo para melhor pela autogestão, entender seu impacto pela empatia e agir de forma a melhorar o humor dos outros pela gestão dos relacionamentos” (GOLEMAN, p.68, 2015).

Tendo como base o exposto acima, Goleman (2015) se preocupou em encontrar pesquisas que buscam entender neurologicamente como o humor coletivo pode ser desencadeado pelo líder. Através dos achados, o psicólogo afirma que, “o centro emocional cerebral humano depende de outras fontes externas para se regular” (GOLEMAN, p.61, 2015). Ele afirma ainda que, para um líder ser considerado bom, é de suma importância que se este desenvolva um interesse em promover sentimentos positivos em outras pessoas.

A fim de solidificar o estudo sobre liderança com base em conceitos atuais sobre o tema, Brené Brown (2019) define líder como: “qualquer um que assuma a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, e que tenha a coragem de desenvolver esse potencial” (BROWN, p. 35, 2019). Para a autora, é indispensável que um bom líder crie uma cultura de segurança, para que as pessoas se sintam ouvidas e consideradas. Além disso, é notório sua defesa ao que diz respeito à vulnerabilidade: segundo Brown (2019), os líderes devem se tornar conscientes dos sentimentos que emergem em si para que possam se acolher com compaixão. Este movimento deve existir também com as pessoas que os cercam.

Afirma ainda ser determinante o vínculo gerado entre líder e liderado para que o relacionamento seja produtivo.

2.3. Vantagens da utilização da CNV na formação de líderes

Foi possível verificar, ao longo do exposto, a influência que os líderes possuem com suas equipes. Andaló (2001) afirma o quanto o estilo de liderança interfere na produtividade e engajamento do grupo. Boyatzis e McKee, em uma pesquisa realizada em 2001, comprovaram e asseguraram este mesmo conceito. Eles conseguiram averiguar que, um líder sem inteligência emocional e capacidade em se regular, é capaz de afetar diretamente as pessoas com quem convive, interferindo no humor e desempenho dos envolvidos.

Tendo como base a dimensão da afetação dos líderes sobre seus funcionários, é notório questionar então, quais são as características ou fatores que agregam e facilitam na formação de líderes sensatos e saudáveis emocionalmente. A fim de responder ao questionamento, este escrito embasou-se em algumas das principais referências de estudos sobre liderança. A começar com Carl Rogers e seu seguidor, Gordon (1992), que defenderam a chamada “liderança centrada no grupo”. Para eles, é de suma importância que um líder tenha respeito pelos demais, interesse em ouvir as demandas do grupo, desejo em saber dos sentimentos das pessoas, bem como transmitir confiança por elas. Atingindo estes atributos, a equipe se tornaria, segundo Gordon (1992) mais criativa, livre para expor seus pensamentos e mais motivadas. Sendo assim, percebe-se que a CNV pode ser um canal para líderes que desejam se tornar centrados no grupo. Neste caso, a técnica de Marshall se tornaria uma maneira dos profissionais atingirem consciência sobre si, bem como conseguir tornar o ambiente de trabalho seguro emocionalmente para que os outros se expressem.

Outros autores também contribuíram com seus conhecimentos sobre o tema. Goleman (2015), em estudos recentes, abraçou a importância da inteligência emocional como fator crucial em líderes com alta performance. Segundo o escritor, a inteligência emocional é principalmente formada pela consciência do líder dos seus próprios sentimentos, pelo autocontrole de suas emoções e também pela capacidade em sentir empatia. A fim de gerar um paralelo entre estes estudos e os escritos de Marshall (2006), percebe-se, novamente, a possibilidade da CNV como canal para que os líderes construam uma autoconsciência sobre o que sentem em determinada

situação e quais são as necessidades por trás de cada sentimento. A CNV neste caso, pode também auxiliar no diálogo de conversas desafiadoras de um líder e seu liderado- através desta capacidade em se comunicar de forma clara, dizendo o que é necessário, porém, sem violências de linguagem. É notório ainda uma terceira contribuição da CNV para se construir inteligência emocional: a habilidade de empatia: através da técnica desenvolvida por Marshall (2006), os líderes se tornariam capazes de escutar e compreender de forma profunda o que as outras pessoas sentem, sendo possível ouvir para além das palavras ditas. Todos estes atributos formam o que Goleman (2015) afirmou ser necessário para um líder de sucesso.

A psicóloga Brene Brown (2019) também desenvolveu uma teoria baseada em lideranças eficazes e defendeu arduamente a necessidades dos líderes se permitirem ser vulneráveis com seus funcionários. Esta vulnerabilidade, portanto, consiste na habilidade de criar conhecimento sobre os sentimentos que emergem ao longo dos acontecimentos diários. Ela argumenta também que, para gerar um ambiente frutífero, os líderes devem criar uma atmosfera de segurança e conforto para as outras pessoas. Para alcançar este estado, contudo, é essencial dar abertura para que os profissionais queiram expor suas considerações. Mais uma vez, consegue-se perceber a utilidade da aplicação da CNV em ambientes organizacionais, principalmente na formação de líderes conscientes sobre si e com aptidão para gerar ambientes agradáveis.

É impressionante a congruência e similaridade na análise destes três autores descritos, considerando que os estudos foram ponderados em épocas diferentes. Percebe-se que em ambos os estudos, foi avaliado como necessária a autoconsciência do líder dos seus próprios sentimentos. Todos os autores também concordam em afirmar que é necessário criar um clima positivo, em que haja abertura para diálogos sinceros, vulnerabilidades e manifestação de opiniões de membros da equipe.

Marshall (2006) desenvolveu a teoria da Comunicação Não-Violenta com o intuito de auxiliar as pessoas a vivenciarem relações mais genuínas. A partir do que foi escrito pelo autor, pode-se observar que, os movimentos sugeridos por ele, encorajam a nomeação e a tomada de consciência dos sentimentos e necessidades humanas. Sendo assim, pode-se afirmar que a CNV facilita a auto-observação interna, criando diálogos honestos e empáticos consigo e com outros. Estes traços foram

relatados como essenciais por três autores notórios no estudo de liderança: Gordon (1992), Goleman (2015) e Brené Brown (2019).

Nos escritos de Marshall (2006), ao categorizar a CNV em quatro passos, ele a tornou acessível para pessoas desejosas de praticar dentro das relações, organizações familiares ou em ambientes empresariais. Tomando como referência o lado empresarial, alguns conceitos da teoria de Marshall se fazem úteis na formação de líderes, a começar pela concepção de autoresponsabilização, na qual o sujeito é inteiramente responsável pela forma como age diante de determinada situação. Sendo assim, o líder não despejaria sua fúria para seus funcionários, mas, ao contrário disto, se conscientizaria das suas emoções.

Foi possível notar também a importância da CNV para facilitar diálogos sem agressividade e com ausência de julgamentos. É sabido, portanto, o quanto estes atributos se fazem necessário para criar um clima organizacional de tranquilidade e conforto para os profissionais.

Ainda tendo como base os passos descritos por Marshall (2006), percebe-se que o segundo movimento (nomeação dos sentimentos) permite que o líder examine com clareza suas emoções. Este ato pode servir como caminho para que o profissional alcance inteligência emocional, além de obter uma autopercepção mais acurada.

Já o terceiro movimento da CNV- a nomeação das necessidades universais, permite com que o líder identifique e diagnostique o que lhe causou determinada emoção. Há também destaque para a importância do último movimento descrito por Marshall (2006), na qual o líder se tornaria capaz de relatar aos funcionários sua necessidade atual, de forma ponderada, sensata e sem agressividade.

3 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou primeiramente se orientar sobre os conceitos da Comunicação Não-Violenta, em como esta técnica contribui para os relacionamentos, e as vantagens que existem em sua utilização. No primeiro capítulo, observou-se também, quais são os passos necessários para colocar a CNV em prática. É possível afirmar, após resgatar os estudos de Marshall, que a sua teoria é amplamente aconselhada para se obter conhecimento dos próprios sentimentos e necessidades, bem como para auxiliar em uma escuta mais empática do outro. Sendo assim, a conexão entre duas pessoas se torna mais fluida e genuína.

A segunda parte deste escrito teve como foco entender o que caracteriza um bom líder e quais são os atributos necessários para se alcançar um bom desempenho. As respostas para estes questionamentos evidenciaram, em uma perspectiva mais atualizada sobre liderança, que é fundamental que o líder tenha consciência sobre si mesmo, sobre seus sentimentos e emoções. Também foi defendido, por mais de um autor, que é necessário desenvolver empatia pelos outros profissionais do grupo, gerando um clima de segurança e conforto. Ainda foi possível perceber a influência positiva do líder com alta inteligência emocional, no qual ele se torna capaz de agir, independentemente da situação, com cautela e tranquilidade, sem que seja impulsivo com outras pessoas.

Poderia, então, a Comunicação Não-Violenta ser um recurso para que o líder se torne mais eficaz? A resposta a este questionamento foi desenvolvida no terceiro e último capítulo desta obra. Entende-se que, com base nas teorias de liderança que julgam como necessário o desenvolvimento da autopercepção, autoregulação, autoconsciência e empatia, que a CNV pode ser uma grande aliada na formação de profissionais mais humanos, mais empáticos e conscientes de si.

Conforme já abordado, o ambiente profissional de amparo e abertura, gera mais liberdade para os funcionários se expressarem, serem criativos e inclusive mais produtivos em suas demandas de trabalho. Também foi visto que, o líder possui grande influência nas emoções dos outros componentes do grupo, sendo capaz de interferir nos sentimentos dos outros diretamente. Sabendo disto, é coerente afirmar que um líder mais sensato e humano, gera, automaticamente, uma equipe mais capaz de se expressar, de ouvir as demandas dos outros e com diminuição da agressividade.

Desta maneira, a CNV se mostrou como uma importante modalidade e possibilidade na prática profissional, principalmente na formação de líderes mais maduros e conscientes. Sua execução permite diálogos mais assertivos e saudáveis, além de interações repletas de verdade e vulnerabilidade; elemento relevante para construir um clima organizacional mais leve.

Se faz necessário, portanto, para uma conclusão mais apurada da afirmação anterior, o estudo mais aprofundado sobre as bases que amparam a Comunicação Não-Violenta, bem como a exploração mais abrangente de conteúdos concernentes à liderança. Os resultados obtidos devem ser considerados prudentemente, visto que se apropria de estudos parciais, apesar de serem valorosos. Supõe-se que este artigo irá contribuir para estudos de lideranças eficazes, assim como auxiliar na elucidação da Comunicação Não-Violenta enquanto recurso organizacional.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andaló, Carmen Silvia de Arruda. O papel de coordenador de grupos. *Psicologia USP* [online]. 2001, v. 12, n. 1 [Acessado 18 Julho 2021] , pp. 135-152. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-65642001000100007>>. Epub 16 Ago 2001. ISSN 1678-5177. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642001000100007>.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar**: Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. 10. ed. [S. l.]: BestSeller, 2019. 294 p.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. 1. ed. [S. l.]: Objetiva, 2015. 144 p.

LASATER, Ike; STILES, Julie. **Comunicação Não Violenta no trabalho**: um guia prático para se comunicar. [S. l.]: Colibri, 2020. 208 p.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. [S. l.]: Biblioteca pioneira de ciência, 1965.

NOGUEIRA, Maria de Lourdes de Oliveira. **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo**. Orientador: Luciano Venelli Costa. 2013. Dissertação de Mestrado (Pós Graduação em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, Sao Paulo, 2014.

ORNELLAS, Thuê Camargo Ferraz de; MONTEIRO, Maria Inês. Aspectos históricos, culturais e sociais do trabalho. **Revista ENSAIO Brasileira de Enfermagem**, Sao Paulo, 18 jul. 2021.

RIBEIRO, A.L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROGERS, Carl. **Terapia Centrada no Cliente**. 1. ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 1992.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação Não-Violenta**: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 4. ed. São Paulo: Ágora, 2006. ROGERS, Carl.

SARTRE, Jean-Paul. **Ser e o nada**: Ensaio de ontologia fenomenológica. 24. ed. Sao Paulo: Vozes, 2015. 784 p.

SILVA, Neilda de Souza Oliveira da; MOURAO, Luciana. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro , v. 15, n. 1, p. 260-283, abr. 2015 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812015000100015&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 jul. 2021.

SOUSA, Nayara Queiroz Mota de. Conciliação humanista: aplicação da abordagem centrada na pessoa na resolução dos conflitos judiciais. **Rev. abordagem**

gestalt., Goiânia , v. 20, n. 1, p. 94-103, jun. 2014 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672014000100013&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 jul. 2021.