Revista Organizações & Sociedade
2025, 32(112), 001-031
© Autor(es) 2025
Seção: Artigo
DOI 10.1590/1984-92302025v32n0010PT
e-location: ev32n0010PT
eISSN 1984-9230|ISSN 1413-585X
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Editora Associada:
Marlei Pozzebon
Recebido: 19/10/2023
Aceito: 17/02/2025

A comunicação não violenta como caminho para a racionalização subversiva: uma tecnologia social que transforma as organizações públicas

Mariana Mayumi Pereira de Souza[a]
Adriana Ventola Marra[a]

[a] Universidade Federal de Viçosa, Florestal, Brasil

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o potencial subversivo dos códigos técnicos da Comunicação Não-Violenta (CNV), entendida como tecnologia social, no sistema de gestão burocrática de uma organização pública. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória, com o método do estudo de caso, por meio da comparação das percepções de servidores que tiveram contato sistemático com a CNV com as dos que a desconheciam. O material coletado em 16 entrevistas semiestruturadas foi analisado por meio da análise do discurso. Como resultados, observamos que a aplicação dos códigos técnicos da CNV favoreceu a autoconfiança, a autorreflexão e a cooperação entre os indivíduos, enfatizando o potencial subversivo da CNV, em prol de contextos mais dialógicos e democráticos. A CNV traz novos repertórios técnicos sobre como proceder em situações específicas de interação, desconstruindo ou esvaziando de sentido padrões comportamentais arraigados em formas de comunicação alienante. Dessa maneira, acreditamos ser possível subverter o sistema técnico burocrático pela introdução de novos contextos de interação. Portanto, a pesquisa contribui para o detalhamento da aplicação da CNV nas organizações, além de apresentar uma moldura teórico-metodológica que pode ser utilizada em outras análises discursivas, especialmente, de aplicação de tecnologias sociais.

Palavras-chave: comunicação não-violenta; tecnologia social; racionalização subversiva; análise do discurso; organizações públicas.

Introdução

O Instituto de Tecnologia Social (2004) define tecnologia social (TS) como: "conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida" (p. 26). Alinhada à definição de TS, a Comunicação Não-Violenta (CNV) é um conhecimento de base técnica à serviço do aprimoramento das relações interpessoais, da autorreflexão e da transformação social. Na aplicação da CNV, busca-se a humanização dos interlocutores, a aceitação de sua integralidade e a eliminação de formas opressivas de comunicação, que, em sua maioria, aparecem apenas implicitamente nos discursos organizacionais (Rosenberg, 2006; Lasater & Stiles, 2020).

O objetivo da CNV é oferecer técnicas de comunicação que promovam a conexão, o entendimento e a empatia entre as partes que se comunicam, de forma a elevar as chances de todos obterem o que precisam (Rosenberg, 2006). Contudo, ressalta-se que a CNV ainda é uma tecnologia social pouco explorada no meio acadêmico e organizacional (Almeida et al., 2018). Percebe-se grande potencial de aplicação da CNV no ambiente organizacional, público ou privado, pois este pode apresentar cotidianamente uma rotina adversa e baseada em formas alienantes de comunicação (Rosenberg, 2006; Lasater & Stiles, 2020). Neste sentido, argumentamos sobre este potencial, como caminho para a subversão de formas de dominação subjacentes aos sistemas organizacionais, promovendo em última instância melhorias nas condições de vida dos sujeitos.

Para isso, tomamos como base o conceito de racionalização subversiva de Feenberg (1999, 2002, 2010) e o pensamento sobre tecnologia social (Instituto de Tecnologia Social, 2004; Dagnino, 2014; Souza & Pozzebon, 2020), para analisar o caráter crítico e subversivo que a CNV pode imprimir no momento de sua aplicação, principalmente, nas organizações públicas, foco deste presente estudo. Entendemos que a CNV e a racionalização subversiva são construtos que seguem caminhos teóricos similares aos da construção do conceito de tecnologia social, considerando a junção da construção social da tecnologia com uma teoria crítica da tecnologia, a partir da proposição de Feenberg (2002) e corroborado por Souza e Pozzebon (2020).

Para Souza e Pozzebon (2020, p. 233), a tecnologia social é "resultado de processos políticos – processos de reconfiguração ou imbricação sociotécnica – que criam espaços e ocasiões para redefinir os acordos entre grupos sociais, os artefatos e os métodos que eles mobilizam na vida cotidiana, especialmente para a produção e o consumo". As autoras ressaltam que no centro de tais processos políticos estão as práticas sociais, que englobam métodos e ferramentas reformuláveis em contextos específicos. Nesse sentido, a CNV pode ser compreendida como uma tecnologia social nas organizações, visto que é capaz de promover a redefinição das práticas comunicativas dentro do contexto organizacional, a partir de técnicas de comunicação que podem se adaptar à realidade dos sujeitos e dos grupos. Entendemos que os métodos e ferramentas da CNV se baseiam em uma forma de racionalidade que não é meramente instrumental, mas também subversiva (Feenberg, 1999).

O termo racionalização subversiva, para Feenberg (1999), possibilita conceber como o aparato tecnológico pode sofrer alterações em seus códigos de forma a atender interesses mais amplos da sociedade. Trata-se de compreender como a racionalidade técnica pode ser subvertida por novos valores, discutidos democraticamente. Portanto, a teoria feenbergiana continua a tradição da escola de Frankfurt, dando nova ênfase à possiblidade de agência na esfera técnica e entendendo que esta seria a principal mudança a desencadear melhorias na sociedade em geral (Feenberg, 1999, 2002, 2010). No caso da CNV, buscamos compreender se esta tecnologia possibilita a agência técnica e subversiva dos indivíduos, diante de um contexto organizacional tradicionalmente hierárquico e burocrático.

Apesar dos diferentes modelos de administração pública no Brasil (patrimonialista, burocrático, gerencial, governança), não existe uma perspectiva de substituição de um modelo por outro, pois os modelos mais antigos sempre deixam resquícios fortemente presentes nos atuais. A burocracia se reflete, na atualidade, dentre outros aspectos, na estruturação hierarquizada, nas regras e na padronização das organizações públicas (Vipievski Junior & Tomporosk; 2023). Assim, os procedimentos burocráticos ainda são dominantes e a burocracia se faz presente no cotidiano do trabalho dos servidores (Faria *et al*., 2023).

Entendemos a burocracia não como um sistema técnico neutro, mas sim permeado por valores ideológicos e relações de dominação (Tragtenberg, 1974). Dessa forma, as relações interpessoais nas organizações públicas brasileiras, seja entre colegas de trabalho, entre servidores e superiores, entre servidores e usuários, são frequentemente permeadas por padrões de comunicação alienante (Rosenberg, 2006), formas de opressão implícitas, gerando desentendimentos e reforçando relações assimétricas (Cezne, 2005; Lassance, 2017; Elvie, 2019). Muitas vezes, as comunicações são complexas, interrompidas, fragmentadas, apressadas e, consequentemente, propensas a erros (Pun *et al*., 2015).

Em estudo em uma organização pública, Pun *et al*. (2015) identificaram problemas recorrentes na comunicação interpessoal que demonstravam falta de foco no relacionamento, falta de empatia, barreiras entre as áreas de atuação dos servidores e do tempo no serviço público, além de questões contextuais em função da sobrecarga e da pressão no trabalho. Tais situações refletem as limitações das formas de comunicação típicas da burocracia e contribuem para o aumento da alienação no ambiente de trabalho (França, Spirandelli & Verde, 2019).

Em estudo internacional recente, sobre o impacto do treinamento em CNV no ambiente de trabalho, Korlipara e Shah (2022) perceberam uma mudança considerável no comportamento dos participantes. Contudo, destacaram que a aplicação das habilidades da CNV depende de fatores individuais e contextuais. Os autores também relataram que a CNV é mais fácil de aplicar em contextos de relacionamentos pessoais, em consonância com o que afirmam Lasater e Stiles (2020). Nesse sentido, apesar da necessidade de relativização dos resultados e dos desafios inerentes ao ambiente laboral, já há apontamentos empíricos de que a CNV possui potencial para contribuir com a transformação de comportamentos e relações dentro das organizações.

O foco na implantação da CNV nos processos de comunicação interna nas instituições públicas brasileiras pode contribuir para aprofundar a reflexão sobre como os valores ideológicos burocráticos se manifestam e se reproduzem nas práticas comunicativas cotidianas, além de apontar caminhos para subverter tais padrões. Neste esteio, o presente artigo busca responder à

seguinte questão: qual o potencial subversivo dos códigos técnicos da CNV – compreendida como tecnologia social – na transformação do sistema de gestão burocrática de uma organização pública?

A organização pública investigada foi aqui denominada de EMO-MG, nome fictício. Trata-se de um órgão público situado no município de Belo Horizonte, MG. Fundado em meados do século XX, o órgão possui uma extensa estrutura administrativa, composta por cerca de 1.500 funcionários – 400 efetivos, 750 de recrutamento amplo, 300 terceirizados e 50 estagiários. Desde 2017, houve diversas palestras, oficinas e grupos de práticas sobre a CNV para os servidores, além desta ter sido incluída no programa de treinamento dos novos servidores efetivos em 2018. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa comparativa, entre servidores que foram expostos ao aprendizado sistemático da CNV e servidores que a desconheciam. Os resultados obtidos nesta pesquisa podem contribuir para ampliar o debate acadêmico sobre a CNV no Brasil. Estudos nacionais publicados em periódicos que se dedicam a temas relacionados à área da Administração, em particular no setor público, não têm sido frequentes. Em geral, tais estudos se dedicaram a avaliar as consequências da violência verbal nas organizações (Gonçalves, Rocha & Lima, 2022), propor teoricamente a articulação da CNV, como tecnologia social, para melhorar o bem-estar de consumidores vulneráveis (Almeida et al., 2018), relatar a aplicação da CNV no contexto do gerenciamento de profissionais da saúde (Antoniassi, Pessotto & Bergamin, 2019; Adriani *et al*., 2023).

Estudos que explorem as relações entre a aprendizagem da CNV e o bem-estar subjetivo dos trabalhadores em todos os tipos de organizações (Korlipara & Shah, 2022; Yang & Kim, 2022), bem como explorem o caráter crítico e subversivo desta tecnologia social a partir da teoria de Andrew Feenberg (Souza & Paula, 2022), podem contribuir tanto para a crítica de padrões de comunicação alienante dentro das organizações quanto para a proposição de um ferramental técnico subversivo, no sentido de ampliar a dialogicidade e a empatia nas relações. Portanto, a pesquisa contribui para uma reflexão sobre as potencialidades ou limitações da aplicação da CNV nas organizações públicas brasileiras.

Para isso, aplicamos um olhar metodológico para as práticas discursivas individuais e coletivas, a partir de uma moldura baseada em diferentes elementos da análise do discurso (Maingueneau, 2000; Faria & Linhares, 1993; Bakhtin, 1992; Faria, 2001). Tal moldura teórico-metodológica também pode ser considerada uma contribuição ao campo de estudos sobre tecnologia social, tendo-se em vista que ainda são raros os avanços sistematizados neste sentido (Souza & Pozzebon, 2020).

Racionalização subversiva nas organizações: possibilidades a partir da CNV

A racionalização subversiva não é fundamentalmente sobre distribuição de riqueza, nem de autoridade administrativa. Ela diz respeito à estrutura das práticas comunicativas (Habermas, 1983), de maneira que as pessoas tenham maior acesso às informações sobre as tecnologias que utilizam, podendo influenciá-las. Trata-se, portanto, da ressignificação da ação técnica, visando garantir o atendimento de necessidades e valores mais amplos, com base em uma construção democrática e dialógica (Feenberg, 2010).

Nesse sentido, o projeto político feenbergiano parte de três premissas: o design tecnológico é influenciado por processos sociais específicos; esses processos sociais consideram necessidades definidas culturalmente (e não necessidades naturais); definições concorrentes refletem visões ideológicas conflitantes sobre diferentes escolhas técnicas. Considerando o caráter sociopolítico da construção dos sistemas técnicos e por meio da racionalização subversiva, Feenberg (1999) advoga pela possibilidade de ressignificação do aparato tecnológico, viabilizando "[...] intervenções de usuários que desafiam estruturas de poder não democráticas enraizadas na tecnologia moderna (p. 108)." Em uma nova política da técnica, os grupos sociais refletiriam sobre a própria estrutura que os define e os organiza, tornando-se sujeitos de suas trajetórias.

Dessa forma, Souza e Paula (2022) compreendem a racionalização subversiva como uma possibilidade de superação da dicotomia entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva. Enquanto o instrumental trataria de assuntos relativos à sobrevivência mundana e ao aprimoramento das condições objetivas, o substancial trataria de valores transcendentais arraigados à crença no bom, no belo e no verdadeiro (Ramos, 1989). Na racionalização subversiva, a ação técnica (instrumental) pode ser influenciada por valores, interesses e perspectivas cada vez mais diversos (substantivo), levando a sistemas técnicos mais democráticos e emancipatórios (Feenberg, 2002).

A melhor maneira de alcançar uma representação técnica mais democrática é a transformação dos códigos técnicos e o processo educativo que este implica. Segundo Feenberg (1999, p. 88, tradução nossa):

> Os códigos técnicos definem o objeto estritamente em termos técnicos, de acordo com o significado social que ele adquiriu. Esses códigos são usualmente invisíveis porque, como a própria cultura, eles parecem autoevidentes. [...] Os regimes tecnológicos refletem essa decisão social irrefletidamente, como se fosse normal, e somente a investigação científica social pode revelar a fonte dos padrões em que ele é incorporado.

Em tese, qualquer um poderia decompor um objeto técnico e analisar cada um de seus elementos em termos de custo versus benefício, segurança, rapidez, confiabilidade, mas na prática poucos estão interessados em abrir essa "caixa preta". Assim, os códigos técnicos atuais refletem interesses de grupos sociais aos quais nós delegamos o poder de definir nossos estilos de vidas. A missão da teoria crítica da tecnologia feenbergiana é conceitualizar os processos pelos quais potencialidades que ainda permanecem na forma da ética possam eventualmente ser realizadas em uma consciência efetiva e transformadas em códigos técnicos.

De forma geral, a partir das obras de Feenberg (1999, 2002), é possível compreender a gestão como sistema técnico, cujo objeto de transformação é o trabalho humano (Souza & Paula, 2022) e cuja função engloba também o processo de produção dos demais sistemas técnicos. O sistema técnico de gestão, ao longo da história, se constituiu com base em valores de grupos dominantes, indo ao encontro das críticas de Tragtenberg (1971). Especialmente, na burocracia, entendida como tipo específico de sistema técnico de gestão, esses valores encontram-se arraigados em códigos técnicos tais como a hierarquia, a definição de cargos e o formalismo, características essas elencadas no modelo weberiano, como apontado por Tragtenberg (1974).

Esses códigos, já naturalizados e "invisíveis", perpetuam a dominação via esfera técnica (Feenberg, 1999). Nesse contexto, as formas de comunicação alienante são produtos e (re)produtoras da dominação (Rosenberg, 2006).

Para subverter os sistemas técnicos de gestão, Feenberg (1999) aposta em formas colegiadas de decisão, de maneira a reduzir a autonomia operacional dos gerentes e criar aberturas sistematizadas para a racionalização subversiva. Além disso, ele defende que a cúpula das burocracias tecnicistas deveria ser escolhida por meios democráticos. A este processo, o autor denomina democratização profunda. Esta seria uma alternativa à tecnocracia. Seria um contexto em que a intervenção popular não seria uma anomalia e sim um padrão de procedimentos no design técnico. Os valores que definirão a racionalidade tecnológica não são apenas preferências pessoais e relativas. Eles devem emergir da experiência viva da natureza e fruto de um processo histórico, baseado na reflexão racional, crítica e dialógica.

Nesse sentido, entendemos que o potencial subversivo da CNV, dentro do projeto político feenbergiano, está na possibilidade de esta transformar códigos técnicos já naturalizados dentro da burocracia. Ao inserir-se dentro dos sistemas técnicos de gestão, a CNV poderia contribuir para reduzir padrões de comunicação alienante e promover interações mais dialógicas, em que cada indivíduo estivesse mais consciente de sua posição subjetiva, quanto a sentimentos, necessidades e valores. Utilizando-nos da metáfora feenbergiana, trata-se de abrir a "caixa preta" da burocracia e inserir novos códigos, baseados em valores mais próximos aos ideais democráticos.

Nesse sentido, a CNV pode ser compreendida como uma tecnologia social, capaz de promover o empoderamento dos atores e a resolução de problemas decorrentes de padrões de comunicação alienante. A seguir, apresentamos mais detalhadamente do que se trata a CNV, como sistema técnico, seus códigos e valores.

Comunicação Não-Violenta: uma tecnologia social para a transformação das interações

Ao estudar a CNV, percebemos a importância desta tecnologia social em qualquer contexto de interação humana, notadamente onde há tendência a conflitos, mal-entendidos e opressões implícitas, como nas organizações (Lasater & Stiles, 2020). Aparentemente simples, o processo de aprendizagem da CNV exige prática, não bastando somente a leitura teórica. Por isso, são indicados grupos para discutir conceitos e compreender como aplicá-los no cotidiano (Rosenberg, 2019).

Marshall B. Rosenberg, psicólogo social norte-americano, criou a abordagem da CNV inspirado na filosofia e no ativismo pacifista de Mahatma Gandhi e na psicologia humanista de Carl Rogers (Rosenberg, 2006). É interessante chamar a atenção para a convergência entre as origens da CNV e do termo tecnologia social, visto que ambos se remetem a posicionamentos defendidos pelo movimento social iniciado por Gandhi, que preconizava a não-violência (*ahimsa*, em sânscrito) e a adaptação de tecnologias para as realidades ambientais e sociais da Índia. De maneira similar ao movimento indiano, a definição sul-americana de tecnologia social está cunhada no caminho histórico da decolonialidade, focando na periferia como protagonista e valorizando a ressignificação da tecnologia a partir do conhecimento local (Albuquerque, 2009; Dagnino, 2010; Pozzebon & Souza, 2020).

A palavra tecnologia, no centro do termo, é entendida como algo material (um artefato, um dispositivo) ou imaterial (uma metodologia, uma maneira de fazer ou organizar) ou ambos (Pozzebon, Tello-Rozas & Heck, 2021; Saldanha, Pozzebon & Delgado, 2022). Neste sentido, "para ser chamada de tecnologia social, uma dada inovação social deve ter em seu centro algum tipo de ferramenta – material ou imaterial – que seja reconhecível (ou seja, possamos identificar seus princípios básicos de funcionamento) e reformulável por meio de reconfiguração sociotécnica, ou seja, possa ser reapropriada ou ressignificada em outros contextos ". (Pozzebon, Tello-Rozas & Heck, 2021, p. 663)

Nesse sentido, a CNV, enquanto tecnologia social, propõe ferramentas imateriais de comunicação que nos conduzem à conexão com sentimentos e necessidades de um contexto específico, concentrando-nos em pontos que tenham o potencial de nos dar o que procuramos, em vez de julgar ou analisar o outro. Dessa forma, evitamos a violência decorrente do julgamento de que o outro está errado e, ao mesmo tempo, construímos maneiras de nos comunicarmos centradas na realidade intersubjetiva, onde as interações ocorrem. A CNV seria uma tecnologia social capaz de promover o empoderamento não violento dos sujeitos em suas práticas comunicativas, colocando no centro o conhecimento sobre si mesmos, seus sentimentos e necessidades (Rosenberg, 2006, 2019).

Para Rosenberg (2006), a raiz mais profunda de grande parte ou talvez de toda violência – seja ela verbal, psicológica ou física, seja ela entre familiares, tribos ou nações – está em dois tipos de pensamento. O primeiro é o pensamento que atribui a causa do conflito ao fato de os adversários estarem errados e o segundo está na incapacidade de pensar em si e nos outros como seres humanos vulneráveis, gerando desconexão com os sentimentos e emoções envolvidos na situação.

O primeiro leva a julgamentos e comparações. O segundo leva à negação da responsabilidade, a exigências e ameaças por culpa ou punição. Um reforça o outro e ambos promovem formas de comunicação alienante, compreendidas por Rosenberg (2006) como formas específicas de linguagem e comunicação que contribuem para nos alienar de nossa própria humanidade e da humanidade dos outros. Esses padrões comunicacionais são típicos dos sistemas burocráticos, conforme apontado explicitamente por Arendt (1999), que os denominou de burocratês (Amtssprache).

Para subverter a alienação nas formas de linguagem e sermos capazes de aplicar o sistema técnico da CNV, é preciso conhecer seus princípios básicos de funcionamento ou códigos técnicos. Rosenberg (2006, 2018, 2019) sugere um processo de quatro componentes:

1. Observação: tentar comunicar primeiro o que vemos que os outros estão dizendo ou fazendo, separando ao máximo do julgamento e da avaliação. Muitas vezes, os julgamentos aparecem implicitamente quando comunicamos nossas observações, prejudicando a transparência da comunicação e abrindo espaço para ambiguidades e mal entendidos.
2. Sentimento: após comunicar o que observamos, é importante expressar como nos sentimos em relação ao ocorrido – magoados, assustados, alegres, divertidos, irritados etc. Normalmente, as pessoas têm dificuldade em identificar e expressar sentimentos, pois, em nossa sociedade, carecemos de educação emocional. Isto é especialmente

comum no contexto organizacional, pois os códigos técnicos prevalecentes desencorajam a manifestação das emoções.

3. Necessidades: reconhecer e expressar quais de nossas necessidades estão ligadas aos sentimentos identificados. Para Rosenberg (2006), as emoções são causadas internamente por necessidades insatisfeitas. Tomar consciência das próprias necessidades é um passo importante no caminho da emancipação de relações opressivas.
4. Pedido: comunicar um pedido específico. É importante que estejamos baseados na necessidade que buscamos suprir e que estejamos preparados para ouvir "sim" ou "não", recebendo ambas as respostas com empatia. Realizar um pedido é um ato propositivo, em que o sujeito assume responsabilidade ativa na busca por soluções para suas necessidades.

Além da autoexpressão, a CNV também apresenta códigos para o processo de recepção das mensagens, havendo ferramentas para praticar a empatia e a autoempatia. Segundo Rosenberg (2006), quando recebemos mensagens negativas, quatro reações básicas são possíveis: a) culpar a nós mesmos (sentir vergonha, culpa, depressão); b) culpar os outros (sentir raiva); c) escutar nossos próprios sentimentos e necessidades (entender o que estamos sentindo na situação); e d) escutar os sentimentos e necessidades dos outros (virar o foco para o que a outra pessoa está sentindo e necessitando). As duas últimas reações estão relacionadas com a CNV. Enquanto a terceira tem a ver com a conexão com os próprios sentimentos, com a autoempatia, a quarta tem a ver com a capacidade de ajudar o outro a se conectar consigo mesmo, com a empatia.

As técnicas da CNV se baseiam na ideia da autorresponsabilidade dos sujeitos, por seus sentimentos, necessidades e escolhas. De forma mais profunda, este posicionamento é subversivo e transformador pois instiga à autorreflexão e à busca por um senso crítico interno, capaz de discernir sobre o que sentimos, o que precisamos e o que escolhemos (Almeida et al., 2018). Na sociedade contemporânea, altamente hierarquizada e desigual, somos levados a apenas aceitar as regras e verdades externamente impostas, alienando-nos de nosso próprio senso crítico. A CNV propõe ferramentas para estimulá-lo, a partir do autoconhecimento sobre nossas necessidades (Rosenberg, 2006, 2018, 2019), numa perspectiva humanista radical, indo ao encontro do projeto político de Feenberg (1999, 2002, 2010), e possibilitando transformações individuais e grupais profundas (Korlipara & Shah, 2022; Yang & Kim, 2022), indo ao encontro do projeto político da tecnologia social (Pozzebon, Tello-Rozas & Heck, 2021; Saldanha, Pozzebon & Delgado, 2022).

Caminhos metodológicos

Foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória, pelo método do estudo de caso, buscando a generalização teórica a partir dos resultados obtidos na EMO-MG (Stake, 2005). Os dados foram coletados por meio de dezesseis entrevistas semiestruturadas com sujeitos que trabalham na EMO-MG, sendo que apenas 50% tinham tido contato sistemático com a CNV. Entendemos por contato sistemático a participação em grupos de práticas e/ou treinamentos continuados, com no mínimo um mês de duração.

Os sujeitos entrevistados tinham no mínimo dois anos de vinculação empregatícia com a EMO-MG. A seleção dos entrevistados ocorreu por indicações aleatórias do setor de Desenvolvimento Psicossocial da EMO-MG, mas buscando cobrir um perfil variado de cargos e setores. Foram entrevistados apenas servidores efetivos, considerando que apenas estes têm acesso aos treinamentos oferecidos pela instituição. As entrevistas foram feitas de forma remota, gravadas e transcritas, entre os meses de janeiro e julho de 2021. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo a pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CAAE: 38201120.3.0000.5153).

Na Tabela 1, é apresentado o perfil dos entrevistados, dando destaque a idade, sexo biológico, formação acadêmica, tempo de atuação na EMO-MG e cargo ocupado ou setor de atuação na EMO-MG. Os entrevistados foram codificados para preservar seu anonimato. As siglas seguiram a ordem das entrevistas e a divisão dos grupos entre os que tiveram contato com a CNV (Grupo de Pesquisa - GP) e os que não tiveram (Grupo de Controle - GC).

Tabela 1
Perfil dos entrevistados

Entrevistado	**Idade (anos)**	**Sexo**	**Formação**	**Tempo na EMO-MG (anos)**	**Cargo/setor de atuação**
GP1	46	Feminino	Direito	2,5	Assessora
GP2	27	Feminino	Psicologia e Ciências Contábeis	3	Psicólogo Organizacional
GP3	47	Feminino	Administração e Gestão Pública	8	Chefe da Seção de Capacitação Interna
GP4	43	Masculino	Gestão financeira	6	Setor de Capacitação e Treinamento
GP5	33	Masculino	Ciência da Computação	9	Infraestrutura de Tecnologia
GP6	44	Feminino	Letras	10	Setor de Orçamentação
GP7	39	Feminino	Administração	11	Setor de Patrimônio
GP8	46	Masculino	Administração	21	Setor de Desenvolvimento de Pessoas
GC1	42	Feminino	Fonoaudiologia	10	Diretoria de Administração e Finanças Coordenação do Comitê Técnico de Planejamento Estratégico
GC2	45	Feminino	Analista de Sistemas	15	Desenvolvedora de Sistemas
GC3	29	Feminino	Arquitetura	2,5	Técnica / Registros Funcionais
GC4	26	Masculino	Engenharia de Produção	2,66	Chefe da Seção Médica
GC5	35	Masculino	Letras	3	Projetos de Educação para Cidadania

Tabela 1
Perfil dos entrevistados (continuação)

GC6	58	Masculino	Administração	31	Gerenciamento de Segurança
GC7	54	Masculino	Administração	30	Controle de Contratos
GC8	49	Masculino	Processamento de dados e Letras	3	Técnico Legislativo II / Seção Social

Fonte: dados da pesquisa.

O material coletado nas entrevistas foi analisado por meio da análise do discurso, que se configura como uma ferramenta para se extrair do discurso a formação ideológica que o permeia e os sentidos subjacentes que se relacionam a ela (Maingueneau, 2000). Neste trabalho, foram utilizados diversos elementos da análise do discurso, com vistas a guiar a interpretação textual e contextual dos discursos coletados, possibilitando análises mais aprofundadas dos relatos.

Para a análise textual, os principais parâmetros analíticos foram: as relações interdiscursivas (Faria, 2001) e três estratégias de persuasão – relação entre temas explícitos e implícitos, silenciamento e seleção lexical (Faria & Linhares, 1993). As relações interdiscursivas se dão pelo apoio ou oposição a outros discursos, de forma implícita ou explícita. Já as estratégias de persuasão são maneiras pelas quais o enunciador busca, conscientemente ou não, persuadir o enunciatário. As relações entre temas explícitos e implícitos possibilitam ao enunciador passar sentidos de forma sutil e interativa, que por alguma razão não puderam ser explicitados. O silenciamento ocorre quando o enunciador omite sentidos possíveis, mas indesejáveis e/ou incoerentes com o ponto de vista sustentado. Já a seleção lexical reflete a intenção argumentativa do enunciador a partir da escolha dos vocábulos, que a depender da situação podem ser fortes ou sutis, claros ou técnicos, por exemplo. A forma como tais parâmetros foram aplicados na análise do discurso é exemplificada empiricamente na análise de quatro trechos de entrevistas (Tabela 2).

Tabela 2
Exemplificação da aplicação dos parâmetros analíticos textuais

Parâmetros analíticos textuais	**Trechos das entrevistas**	**Aplicação**
Relações interdiscursivas	“Eu sinto mais dificuldade em situações onde eu sou acusada de algo. Isso me traz muita dificuldade...eu tenho que voltar lá na parte... que apontam os modos como você pode acolher a fala do outro, para me lembrar disso” (GP 6)	GP6 relata que diante das dificuldades volta ao livro da CNV, evidenciando a relação interdiscursiva de apoio que o discurso de Rosenberg traz para lembrar-se de como acolher a fala do outro.
Relação entre temas explícitos e implícitos	“Eu vejo abertura, mas nem sempre é estratégico para mim falar, não é com qualquer pessoa que eu me abro não.” (GC 1)	Está explicito que GC1 vê abertura para falar sobre seus sentimentos, mas não é possível expressá-los em quaisquer ocasiões devido a sentimentos de medo e desconfiança, implícitos no termo “estratégico”.
Silenciamento	“Eu notei que no trabalho, no setor que eu	Os sentimentos de GP4 ao relatar as

	trabalho é tranquilo praticar a CNV assim, a gente não tem muito atrito. É difícil no resto da EMO-MG, principalmente, que eu te falei por causa desse negócio de hierarquia". (GP 4)	dificuldades em aplicar a CNV em suas relações com os superiores são silenciados.
Seleção lexical	"[...] talvez na relação com os colaboradores mesmo... Aqueles que você convive mais diariamente assim" (GP 3)	GP3, pela seleção lexical do advérbio "talvez", demonstra certa dúvida sobre qual aspecto a CNV contribuiu no seu trabalho.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Assim, a análise das entrevistas transcritas foi realizada seguindo três etapas, a partir dos parâmetros analíticos textuais da análise do discurso explicitados: a) leitura inicial do material, identificando aspectos gerais da seleção lexical, tanto específicos de cada entrevistado quanto comuns a todos; b) leitura analítica, demarcando os sentidos implícitos e selecionando trechos mais significativos; c) análise aprofundada dos trechos selecionados, identificando silenciamentos e relações interdiscursivas.

Já para uma análise mais ampla e contextual, foi utilizado o conceito de gênero discursivo de Bakhtin (1992), entendido como padrões de práticas discursivas que delimitam a expressão individual e, ao mesmo tempo, criam esferas para ações coletivas. Segundo Bakhtin (1992), é possível saber quem fala e para quem fala a partir do gênero discursivo que é empregado. Sempre é utilizado um gênero, pois todo enunciado dispõe de uma forma padrão e relativamente estável de estruturação. Cada indivíduo, ao longo da vida, apreende um rico repertório de gêneros do discurso, a partir dos quais ele formula seus enunciados e acessa diferentes formas de conceber o mundo (Chen, 2003). Ademais, foram considerados os elementos subjacentes dos discursos, os principais pontos de divergência, que estabelecem relações de contraposição ideológica (Faria, 2001). A Tabela 3 traz um exemplo de como o conceito de gênero discursivo foi aplicado na análise.

Tabela 3
Exemplificação da aplicação do parâmetro analítico contextual

Parâmetro analítico contextual	**Trechos das entrevistas**	**Aplicação**
Gênero discursivo de Bakhtin (1992)	"Eu acho que o que é desafiador na EMO-MG... é casar o meu desejo de uma participação crescente, de práticas participativas crescentes, com uma estrutura hierarquizada, às vezes careta, e com cargos assim mais elevados, também pouco distantes dessa ideia." (GP 8)	Em termos discursivos, pode haver uma contradição entre a produção textual individual e o que é permitido pelos padrões de gênero discursivo, havendo por parte do entrevistado certa descrença em mudanças nesses padrões.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise dos dois níveis discursivos, textual e contextual, e do elemento subjacente possibilitou a compreensão da potencialidade da CNV como via para a racionalização subversiva na organização pública pesquisada. Dessa forma, propomos aqui uma articulação teórica com os conceitos de Feenberg (1999). A análise textual remeteu à construção de sentido em nível individual

e aos códigos técnicos, como elementos constituintes de sistemas mais amplos e que são relativamente permeáveis à agência. A análise contextual, do gênero discursivo, remeteu à possibilidade de haver padrões, tipos relativamente estáveis de enunciados, permeados por relações de poder, remetendo aos sistemas técnicos.

Por fim, a presença ou não de reflexão crítica em nível textual e de espaços subversivos em nível contextual foi indicada pela análise do elemento subjacente, que remeteu às racionalidades que permeiam os discursos. Dessa forma, aliamos à perspectiva crítica a análise do discurso, que nos permitiu abrir a "caixa preta" dos códigos comunicativos dentro do sistema de gestão da EMO-MG, conforme denominado por Feenberg (1999) de posição construtivista crítica da tecnologia. A Figura 1 ilustra o modelo de análise do discurso utilizado nesta pesquisa, que toma como base o modelo apresentado por Souza e Carrieri (2012) e acrescenta os conceitos feenbergianos para análise de sistemas técnicos:

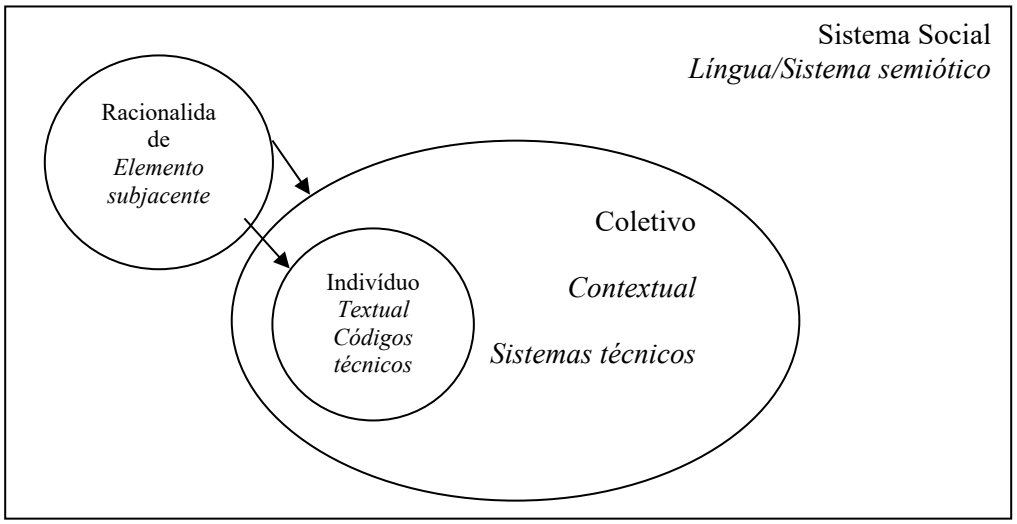

Figura 1. Articulação entre os níveis discursivos para análise da CNV enquanto tecnologia social

Fonte: Adaptado de Souza e Carrieri (2012, p. 62), com base em conceitos de Feenberg (1999).

Resultados e discussão

A seguir, apresentamos a análise das entrevistas, que se encontra estruturada em dois tópicos. Primeiramente, foi abordado o discurso dos entrevistados pertencentes ao grupo de pesquisa, evidenciando o potencial subversivo dos códigos técnicos da CNV a partir da experiência desses sujeitos. Em segundo lugar, buscamos analisar a comparação entre os discursos dos grupos de pesquisa e de controle, analisando o impacto do contato com a CNV na percepção dos entrevistados sobre os padrões do sistema burocrático de gestão e nas formas de interação com este tipo de sistema.

A CNV para o Grupo de Pesquisa

Os oito sujeitos de pesquisa que tiveram contato sistemático com a CNV responderam a questões específicas sobre esta técnica, no sentido de compreendermos o significado e o impacto da CNV em suas vidas e, de forma mais específica, nas suas relações de trabalho. Primeiramente, sobre o significado da CNV, observamos que a maioria dos entrevistados a compreendeu como um modo ou uma filosofia de vida.

> *A comunicação não violenta ela passa de uma estratégia para ser um modo de vida... porque a gente, para conseguir praticar, que não é uma coisa que eu considere que eu consiga ainda... Eu acho que ela vira um modo de vida... Você precisa rever o seu modo de estar no mundo, de perceber as outras pessoas. É um modo de vida, porque você precisa se dispor a todo momento, trabalhar com empatia... A conhecer a si mesmo e ao outro. Então você tem que mudar toda a estrutura de vida o modo de ver as coisas e de agir. (GP 6)*

> *Eu acho que a CNV para mim foi uma descoberta mesmo...eu acho que é uma grande descoberta da minha vida... de coisas importantes que eu descobri, que eu tive contato assim... a CNV foi uma delas... Acho que pela... é engraçado porque pela profundidade da filosofia, que é uma filosofia de vida e ao mesmo tempo pela praticidade como que aquele moço escreveu aquele livro né... colocou aquilo de um jeito que assim... são passos, etapas... E mesmo estando em passos e etapas não é uma coisa que você vai conseguir fazer de cara nunca assim, é um processo muito longo... (GP 8)*

Nestes trechos, GP6 e GP8 evidenciam os diferentes níveis de significados da CNV. Primeiramente, em um sentido mais instrumental, a CNV seria uma técnica ou estratégia de comunicação, composta por passos ou etapas. Já, em um sentido mais profundo e subversivo, a CNV seria um modo ou uma filosofia de vida, visto que, para conseguir aplicar a técnica, é necessário um longo processo de aprendizagem e de mudanças na forma de se relacionar com o outro e consigo mesmo. Haveria uma mudança de valores, capaz de contribuir positivamente nas vidas dos sujeitos (Rosenberg, 2019). Na seleção lexical de GP6 e GP8, ao utilizarem os verbos “rever, virar, dispor, mudar, fazer” e os substantivos “modo, estrutura, descoberta, processo”, os entrevistados dão indícios das possibilidades de subversão dos códigos técnicos já naturalizados em suas vidas e dentro da organização pesquisada.

Conforme colocado por GP6 no trecho acima, aprender a aplicar a CNV requer um processo de “conhecer a si mesmo e ao outro”. Esta colocação vai ao encontro de Rosenberg (2006), visto que a CNV é um processo que engloba duas dimensões: a autoexpressão e a recepção do que é dito pelo outro. Com relação à autoexpressão, é necessário antes de tudo o autoconhecimento, para saber o que e como se expressar. Nesse sentido, alguns entrevistados enfatizaram a importância da CNV como forma de conhecer seus próprios sentimentos, como ilustram as falas de GP3 e GP7.

> *Só da gente ter essa consciência dos nossos sentimentos, já muda um pouco assim, a gente já muda um pouco a nossa postura. Dependendo, do que você está sentindo você sabe que*

> *a gente precisa de um tempo. Eu acho que isso muda bastante. E também muda porque acaba que você fica... você pensa o que você vai falar mesmo, principalmente enquanto chefe. (GP 3)*

> *Eu tenho muita dificuldade de comunicação... E aí eu senti que isso era uma solução para mim assim [...] Com a CNV, eu consegui me enxergar melhor, exatamente, qual é...o que que eu preciso... o que que tá acontecendo...o que que tá me incomodando e tentar elaborar de uma forma mais adequada para falar para as outras pessoas. (GP 7)*

Nestes trechos, GP3 e GP7 demonstram como a CNV foi importante para a tomada de consciência sobre seus sentimentos e necessidades. Quando GP7 usa a expressão "me enxergar melhor", ele está explicitamente praticando a autoempatia no processo de recepção das mensagens, entendendo seus sentimentos como orienta Rosenberg (2006). Na medida em que os sentimentos e as necessidades são identificados, torna-se possível elaborá-los e escolher com mais consciência as formas de expressá-los, inclusive, dentro do local de trabalho, trazendo significativas mudanças de postura e senso crítico sobre si mesmos (Antoniassi, Pes-sotto & Bergamin, 2019).

Por outro lado, GP4 atribui o significado da CNV a sua relação com o outro:

> *Eu acho que a CNV ela traz uma nova perspectiva de vida para a gente saber conduzir as interações humanas, saber como encontrar com outra pessoa e como se portar, mais ou menos é uma aula de etiqueta (GP 4).*

Ao utilizar-se da metáfora "aula de etiqueta", GP4 demonstra a importância da CNV nas ocasiões de interação social. Segundo o dicionário Michaelis, o termo "etiqueta" pode ser definido como um "conjunto de regras, normas e estilo observado em ocasiões geralmente formais". Assim, podemos inferir que GP4 compreende a CNV sob um viés instrumental, como uma maneira de lidar com o outro, de saber responder ao que emerge dos encontros. O sentido de formalidade implícito na palavra "etiqueta" nos permite inferir que GP4 talvez se atenha mais à CNV pela racionalidade instrumental, subestimando seu conteúdo valorativo, orientado pela racionalidade substantiva.

Além dos significados da CNV, GP5 demonstra sua compreensão do propósito da CNV, que é de promover uma conexão sincera com o outro, construindo espaços com interações sociais mais empáticas e simétricas (Rosenberg, 2006). GP5 e GP2 ilustram tal propósito em suas experiências particulares.

> *A prática da CNV no início ela parece que você quer o retorno de ser atendido ... E isso é um erro. Você só quer que a pessoa compreenda como você se sente e não ser atendido entendeu? E aí sim, ela começa a funcionar. (GP 5)*

> *Eu pude me aproximar mais de outras colegas com quem não tinha tanto contato e de uma forma... de uma forma muito verdadeira e muito assim, que aproxima de fato a gente, né? E eu conversei ...converso sobre isso também no meu círculo pessoal. (GP 2)*

Ao enfatizar que a CNV "funciona" quando abandonamos a expectativa de obtermos o que pedimos, GP5 deixa claro que o propósito de aplicarmos a técnica não é de manipulação e sim de conexão com o outro. Portanto, o discurso do entrevistado se distancia do uso instrumental da técnica, cujos riscos foram observados por Freitas (2019). O uso bem sucedido da CNV ocorre quando conseguimos com que o outro compreenda nossos sentimentos e necessidades, assim como nós compreendamos os sentimentos e necessidades do outro, levando a um fluxo dialógico e criativo (Rosenberg, 2018). GP2 ilustra ter obtido tais resultados, tanto no trabalho quanto na vida pessoal.

Com relação ao impacto em suas vidas, GP1, GP5 e GP8 salientam a importância de não julgar as outras pessoas, em consonância com Rosenberg (2006, 2019). Para Rosenberg (2006, 2019), a comunicação carregada de julgamentos é o principal motivo da comunicação alienante da vida, o que leva à violência e à opressão, mesmo que sutis. GP1 afirma que *"o que mais mudou em relação a CNV [...] foi o não julgamento... A empatia, sabe? Você estar ali sem julgamento, eu acho que isso foi uma das coisas mais bacanas que eu aprendi*". (GP 1)

> *A primeira coisa que com certeza que veio para mim, que entrou dentro de mim, foi a coisa do julgamento... não é que eu não julgo mais... lógico, é impossível, mas hoje eu sei exatamente quando eu tô julgando e eu procuro não falar mais de julgamento [...] acho que foi depois de um ano de CNV eu tive essa... foi uma conquista... que eu acho que é uma conquista pessoal mesmo. (GP 8)*

> *Mas, vai no mesmo sentido de quando eu aprendi a ouvir... eu acho que melhora muito, e melhora o sentimento deles com você, quando você embute, acho que a principal parte é o julgamento né, eu pelo menos tenho muito essa impressão na CNV. (GP 5)*

Nos trechos destacados acima, observamos que a postura de "não julgamento" foi o principal código técnico internalizado pelos entrevistados com relação à CNV. Ao utilizarem termos como o verbo "aprender" e as expressões "entrou dentro de mim" e "conquista pessoal", os entrevistados reconhecem que a CNV expandiu suas consciências e promoveu mudanças em seus comportamentos. A capacidade de discernir sobre os próprios julgamentos pode ser considerada uma das bases para a construção do senso crítico, visto que confere maior habilidade ao indivíduo para perceber e escolher os valores que guiam suas vidas, sem, ao mesmo tempo, fazer juízo moral em relação aos outros (Rosenberg, 2006, 2019). Assim, pode-se inferir que este discernimento é subversivo e transformador pois instiga à autorreflexão, corroborando com Almeida *et al*. (2018).

GP5 também observa a mudança de postura dos outros com relação a ele, na medida em que se tornou capaz de suspender seus julgamentos e "aprendeu a ouvir". Neste relato, vislumbramos a potencialidade dos códigos técnicos da CNV de ultrapassarem o nível da transformação individual para a construção de esferas coletivas, novos gêneros discursivos, onde as práticas poderiam se tornar mais dialógicas e democráticas no local de trabalho.

Ainda sobre a aplicação no ambiente organizacional, muitos entrevistados acreditam que a CNV contribuiu positivamente, corroborando os achados de Yang e Kim (2022) e Korlipara e Shah (2022). GP1 afirma que "*tem muito mais diálogo, isso pra mim foi muito importante*", GP2 tem

certeza de que "*a CNV é uma ferramenta que não só me ajudou, como ajudou toda a equipe a se sentir mais à vontade para falar, e também ensinou os colegas a ouvirem, me ensinou a ouvir também*" e GP3 enfatiza a melhora das relações com os subordinados ao relatar que "*talvez na relação com os colaboradores mesmo... Aqueles que você convive mais diariamente assim*".

GP1 relaciona explicitamente a aplicação da CNV ao aumento do diálogo com seus colegas de trabalho. GP2 também indica implicitamente que houve melhoria no diálogo, visto que seu aprendizado da CNV contribuiu para que toda sua equipe tenha apresentado mais facilidade ao se expressar e ao escutar os outros. Tais relatos reforçam a potencialidade de surgimento de novos gêneros discursivos, baseados nos códigos técnicos da CNV e na racionalização subversiva, no ambiente da EMO-MG.

Já GP3, pela seleção lexical do advérbio "talvez", demonstra certa dúvida sobre qual aspecto a CNV contribuiu no seu trabalho. Podemos pressupor que há maior dificuldade em aplicar a CNV junto aos colegas com quem a entrevistada não interage com tanta frequência. Tal pressuposição, de que seria mais desafiador aplicar a CNV com certos públicos dentro da organização, se reforça nas seguintes falas de GP3 e GP4: "*Eu acho que são as relações assim que... com os superiores... Chefes às vezes, pessoas com pouco contato...Os superiores eu acho mais difícil*". (GP 3). "*Eu notei que no trabalho, no setor que eu trabalho é tranquilo praticar a CNV assim, a gente não tem muito atrito. É difícil no resto da EMO-MG, principalmente, que eu te falei por causa desse negócio de hierarquia*". (GP 4)

Nestes trechos, torna-se explícita a maior dificuldade de aplicação da CNV com quem os entrevistados não possuem contato frequente, notadamente, com aqueles que ocupam cargos hierarquicamente superiores. Tais relatos contradizem os resultados de França, Spirandelli e Verde (2019), que relataram boa aceitação da CNV em ambientes hierarquizados. Pelo fato de a EMO-MG ser uma organização de grande porte e altamente burocratizada, podemos inferir que aplicar a CNV em níveis hierárquicos mais altos implica em desrespeitar regras dos gêneros discursivos predominantes na burocracia, arraigadas em códigos técnicos, como apontado por Tragtenberg (1974). Esses códigos, como afirma Feenberg (1999), já estão naturalizados e não explícitos aos servidores. Desta forma, os sentimentos dos entrevistados ao relatarem as dificuldades em aplicar a CNV em suas relações com os superiores são silenciados. Tal silenciamento dos sentimentos dificulta a inclusão da CNV nos sistemas técnicos de gestão, como afirma Rosenberg (2006).

Outro desafio colocado pelos entrevistados na aplicação da CNV na EMO-BH é o desinteresse dos colegas de trabalho. GP2 e GP6 falam explicitamente sobre isso.

> *Com certeza, especialmente, o primeiro deles (desafios) é esse colega que não quer, então acho que eu posso... mas porque assim depende né, para eu aplicar, acho que sim, depende dele saber ou dele querer aplicar. Então mas é difícil, então eu certamente acho que é o meu desafio no momento. (GP 2)*

> *Eu quis montar uma equipe de multiplicação lá meu setor, mas eu não encontrei... nenhum deles disposto a participar da oficina não [...] Eu acho que eles são muito centrados no trabalho... Não querem tirar tempo do trabalho para outras coisas que não sejam trabalho... (GP 6)*

No trecho destacado acima, GP2 afirma de forma explícita que, para poder aplicar códigos técnicos da CNV, seria necessário que o seu colega saiba ou queira aplicá-los também. Podemos inferir que GP6 também acreditaria nesta colocação, visto que relata ter tentado promover a formação da CNV junto aos seus colegas de equipe. Tais impressões vão ao encontro dos achados de Santos (2021), que relatou problemas de desalinhamento e atritos dentro de um órgão público devido ao fato de que nem todos da organização estavam engajados no aprendizado da CNV. Nesse sentido, observamos aqui a contraposição entre a ação discursiva individual, voltada para aplicar a CNV, e a necessidade de considerar a competência do interlocutor para recepção da mensagem, tendo-se em vista o caráter dialógico do discurso (Bakhtin, 1992).

Contudo, segundo Rosenberg (2006), é possível e desejável que a CNV seja aplicada também com pessoas que não a conhecem, seja por meio da autoexpressão, seja pela recepção empática. Nesse sentido, não seria imperativo haver uma separação entre prática/aprendizado da CNV e as atividades diárias, como o trabalho (Lasater & Stiles, 2020), ao contrário do que parece acreditar GP6. Para isso, basta que o enunciador adapte sua linguagem, de maneira a torná-la compatível ao gênero discursivo vigente.

Ainda sobre os desafios da aplicação da CNV, os entrevistados apontam para o desafio de lidar com as emoções, quando elas surgem:

> *Na hora da raiva, você tem que ir pro camarote... você lembrar que você tem que ir pro camarote, você tem que analisar a situação, por fora, né? Pra poder... quando você está com a raiva você parar e olhar qual necessidade que não está sendo atendida, às vezes não dá tempo, mas é muito raro. (GP 1)*

> *Porque a CNV é aquela coisa assim da prática que é difícil no dia a dia, por que quando já viu você já "destaiou" algumas coisas assim que não precisava, mas eu acho que trouxe sim...não só profissional, mas trouxe essa consciência. (GP 3)*

> *Eu sinto mais dificuldade em situações onde eu sou acusada de algo. Isso me traz muita dificuldade...eu tenho que voltar lá na parte... que apontam os modos como você pode acolher a fala do outro, para me lembrar disso [...] Eu pessoalmente acho que para mim falta... estar na plenitude do momento presente para eu não reagir instintivamente... esse é o meu desafio, de não agir instintivamente. (GP 6)*

Nos trechos acima, os entrevistados assumem encontrar dificuldades em aplicar a CNV quando experimentam sentimentos como raiva ou aborrecimento. Apesar disso, eles demonstram ter senso crítico sobre o que deveriam fazer, caso optassem pelo uso da CNV, isto fica explícito nos termos "ir para o camarote", "consciência" e "estar na plenitude do momento presente". GP6 relata que diante das dificuldades volta ao livro da CNV, evidenciando a relação interdiscursiva de apoio que o discurso de Rosenberg (2006) traz para lembrar-se de como acolher a fala do outro. Dessa forma, podemos compreender que os códigos técnicos da CNV se configurariam como estratégias viáveis para lidar com as emoções de forma mais consciente, visto que, ao aplicá-los, tornar-se-ia

possível expressar as emoções de forma mais coerente com o contexto organizacional e seus respectivos gêneros discursivos.

Outra importante forma de aplicação da CNV na EMO-MG foi a mediação de conflitos, conforme relataram GP6 e GP8:

> *Eu acho até que em algumas situações eu consegui evitar conflitos maiores com o uso da CNV... Houve situações que, eu fui apresentando para as pessoas que estavam em diálogo comigo a forma de... até de me abordar, por exemplo, levando uma pessoa a esclarecer qual era, o que de fato ela queria que eu fizesse...ela não conhece CNV, mas eu gostaria que ela expressasse de forma clara. (GP6)*

> *Eu sempre falava que eu não sabia mediar um conflito assim e eu morria de medo e não sabia que podia dar... conflito em grupo, conflito com duas pessoas. Depois da CNV, eu não tenho mais esse medo assim...eu não estudei uma técnica muito específica para mediação de conflito, mas eu me sinto confiante de usando o que a CNV me traz assim né, de buscar nas pessoas sentimentos delas, o que que tem de importante de necessidade... (GP 8)*

Segundo Rosenberg (2019), é possível utilizar a CNV para mediar todo tipo de conflito, desde conflitos internos, a conflitos em relações interpessoais, chegando até a conflitos macropolíticos. Em consonância, Silva, Carvalho e Melo (2019) relatam o uso eficaz da CNV na mediação de conflitos no contexto da administração pública. Apesar de haver técnicas e formações específicas em mediação de conflitos com a CNV, os relatos de GP6 e GP8 ilustram como a mediação pode acontecer de forma tácita quando os códigos técnicos da CNV são bem compreendidos. A capacidade de mediação de conflitos é imprescindível na construção de espaços democráticos, para que os mesmos possam ser vivenciados de maneira construtiva para os envolvidos.

Diferenças entre os grupos

Na comparação entre as respostas do grupo de pesquisa, que teve contato sistemático com a CNV, e as respostas do grupo de controle, que não teve o mesmo contato com a CNV, pudemos observar semelhanças e diferenças, em nível textual, relacionadas aos temas: expressão dos sentimentos; comunicação e relações interpessoais no ambiente de trabalho; crítica à estrutura hierárquica; e crítica aos canais de comunicação dentro da EMO-MG.

Com relação à expressão dos sentimentos, nos dois grupos, houve entrevistados que relataram dificuldades ou obstáculos para falarem o que sentem dentro do local de trabalho.

> *Tenho, eu me sinto com um ambiente propício para isso...eu sinto que tem abertura para isso... Por outro lado, existe uma dificuldade minha, às vezes, de dar um feedback de...me expressar de alguma forma, mas não por parte das outras pessoas desta instituição não. (GP 7)*

> *Eu vejo abertura, mas nem sempre é estratégico para mim falar, não é com qualquer pessoa que eu me abro não. Eu falo, mas não é com qualquer pessoa... eu tenho buscado construir com ela um diálogo, então algumas coisas eu falo. (GC 1)*

Nos dois trechos acima, os entrevistados afirmam não falarem abertamente sobre seus sentimentos na EMO-MG, apesar de ambos entenderem que há abertura no ambiente organizacional para isso. GP7 reconhece possuir dificuldades de autoexpressão, atribuindo a isto o fato de não falar sempre sobre o que sente no trabalho. Já GC1 entende que nem sempre seria "estratégico" falar, havendo a necessidade de selecionar seus interlocutores. Dessa forma, podemos inferir que, no discurso de GP7, que conhece a CNV, seria possível expressar seus sentimentos em quaisquer ocasiões caso ela superasse suas limitações pessoais. Já no discurso de GC1, não seria possível expressar seus sentimentos em quaisquer ocasiões devido a sentimentos de medo e desconfiança, implícitos no termo "estratégico".

Neste caso, observamos a racionalidade instrumental subjacente à crença de que expressar sentimentos e demonstrar vulnerabilidade é arriscado, relacionada ao código da comunicação como uma estratégia de autopreservação. Tal código está difundido na maior parte dos ambientes organizacionais burocratizados e dificulta a transparência e a conexão nas conversas (Rosenberg, 2006; Lasater & Stiles, 2020), impossibilitando a ressignificação subversiva dos espaços de interação.

Por outro lado, nos dois grupos, houve também relatos sobre liberdade ou facilidade em expressar sentimentos no local de trabalho, conforme os trechos abaixo:

> *Olha, depende da pessoa, com a maior parte dos colegas, sim... Mas acho que sim, que esse espaço existe, eu inclusive, em muitos momentos, utilizei desse espaço e verbalizei para os colegas quando eu tava me sentindo, quando eu estava sentindo raiva, já usei esse termo raiva, frustrada, insatisfeita, com medo. Então assim, eu sei que esse espaço existe inclusive para um momento de raiva. (GP 2)*

> *Hoje eu acho que eu tenho isso mais consciente, então eu me sinto com a liberdade... que é melhor eu ir lá procurar, resolver e falar do que eu estou sentindo, não é ir lá chorar, não é ir lá gritar, é resolver mesmo a situação. Então, eu tenho liberdade de fazer isso com a minha equipe, com as pessoas com relação ao trabalho direto. Tenho a liberdade de fazer isso com meu chefe imediato. (GP 3)*

> *Acho que o fato de nós estarmos trabalhando remotamente, nosso contato está sendo remoto, acho que dificultou isso um pouco, mas no geral eu não tenho, eu sou bem objetivo, bem explícito nessas coisas, não me incomodo de falar, de jeito nenhum, e tenho liberdade para isso, na maior parte das vezes. (GC 8)*

> *Eu tento deixar sempre muito claro. Até demais. Acho que às vezes até de maneira exagerada assim, de dizer o que eu tô sentindo, o que eu tô pensando ali... (GC 5)*

Nestes trechos, notamos que houve entrevistados que conhecem e que não conhecem a CNV afirmando possuir liberdade e certa facilidade para falar de seus sentimentos na EMO-MG. GP2 e GC8, contudo, apresentam ressalvas quanto a esta liberdade, explícitas nas expressões "com a maior parte dos colegas" e "na maior parte das vezes". Inferimos, portanto, que nem sempre a liberdade existe dentro da organização, podendo haver restrições quanto aos gêneros discursivos vigentes.

Ainda sobre os trechos acima, observamos diferenças em nível textual entre os dois grupos. A fala de GP3 apresenta-se alinhada aos princípios da CNV, quando a entrevistada afirma que o foco da expressão de seus sentimentos é "resolver a situação", ou seja, expressar como se sente para que suas necessidades e as dos outros sejam atendidas (Rosenberg, 2006, 2019). Já na fala de GC5, não fica claro seu objetivo ao expressar seus sentimentos, sendo que o próprio entrevistado avalia que o faz de forma "exagerada" em certos momentos e, ao utilizar o verbo "tento", fica implícito que nem sempre consegue se expressar.

Com relação aos limites impostos pelo sistema técnico organizacional à expressão dos sentimentos, os entrevistados que conhecem a CNV abordaram de forma mais explícita o código da hierarquia. GP6 relata que não se sente à vontade para expressar os sentimentos "até porque no momento que eu fiz isso... Eu cheguei a ser penalizada na avaliação de desempenho". E GP4, após uma longa pausa em sua fala, também relata que "*acho muito difícil... Opinião? Sentimento? Eu nunca vi muito não ...a gente tem que ver, a gente tem que não ver, tem que não ouvir, a gente tem que simplesmente obedecer o que vem deles*".

> *Eu acho que o que é desafiador na EMO-MG... é casar o meu desejo de uma participação crescente, de práticas participativas crescentes, com uma estrutura hierarquizada, às vezes careta, e com cargos assim mais elevados, também pouco distantes dessa ideia. (GP 8)*

Apesar dos achados já comentados de França, Spirandelli e Verde (2019), Rosenberg (2006), em linha com Tragtenberg (1974), apresentam uma visão crítica às sociedades burocráticas baseadas na hierarquia e na dominação. Para Rosenberg (2006), estas se sustentam na alienação dos indivíduos, cujas bases estão na desconexão com seus sentimentos e necessidades. Assim, a capacidade de pensamento crítico é tolhida, facilitando a docilidade, alienando a comunicação e estimulando o "burocratês", como denominado por Arendt (1999). Considerando que a aplicação da CNV se propõe a refletir criticamente sobre as formas de comunicação alienante das relações, em última instância, este caráter subversivo da CNV acaba contradizendo as relações baseadas na dominação burocrática.

É possível observar tal concepção nos trechos acima, a partir de sentidos implícitos que trazem a contradição entre os códigos da livre autoexpressão e da hierarquia. GP4 explicita o silenciamento de sentimentos e opiniões ao usar as expressões "a gente tem que não ver, tem que não ouvir". Em termos discursivos, pode haver uma contradição entre a produção textual individual e o que é permitido pelos padrões de gênero discursivo, havendo por parte dos entrevistados certa descrença em mudanças nesses padrões, considerando que, como afirma GP8, os ocupantes de níveis hierárquicos mais altos estão um "pouco distantes dessa ideia".

Outro tema que nos chamou atenção entre os entrevistados que conhecem a CNV é a percepção negativa das práticas de comunicação na EMO-MG, conforme exemplificado nos trechos a seguir:

> *A falta de comunicação é muito grande, a falta de clareza, de transparência...é muito grande. A falta de respostas lá, a falta de transparência na comunicação é um dos maiores entraves que tem no meu trabalho assim que eu vejo. (GP 4)*
>
> *Eu acho que tudo na EMO-MG é mal comunicado...a EMO-MG não tem um trabalho de processo... Então, os processos mudam com uma troca de chefia... Não existe processos estabelecidos, discutidos. (GP 5)*
>
> *Nesse momento, eu acho que não... já teve um momento que foi, as informações eram mais claras. Nesse momento, eu acho que não é sempre que não é claro, mas eu acho que com uma grande frequência não é claro. Porque, às vezes, precisa mais do que dar a ordem pra você ser claro, precisa às vezes contextualizar alguma coisa assim e, nessa administração isso não é feito, eu acho que isso não é claro. (GP 6)*

Nos três trechos destacados acima, os entrevistados criticam as práticas organizacionais de comunicação, caracterizando-as como pouco claras ou pouco transparentes ou "mal comunicadas". GP4 afirma que os problemas de comunicação são "entraves" para a realização de seu trabalho e fala sobre eles no tempo presente, possibilitando a interpretação de que o entrevistado generaliza suas observações, como se sempre tenha sido dessa forma. Já GP5 relaciona os problemas de comunicação à inexistência de processos padronizados, que se mantivessem ao longo do tempo, mesmo após as trocas de chefias. Subentendemos, portanto, que a deficiência nas práticas de comunicação está atrelada à instabilidade diretiva da organização. Esta ideia também está presente no discurso de GP6, que faz uma comparação entre as práticas de comunicação de momentos passados e do momento presente.

O tema da instabilidade diretiva nas organizações do setor público é bastante comum. Segundo Tomio e Fraga (2019), as constantes alterações nos cargos de confiança e de chefias na administração pública geralmente visam interesses eleitorais e políticos. Esses mesmos interesses comprometem ações mais incisivas de pautar uma linguagem mais humanizada e de promover relações mais empáticas e dialógicas entre os envolvidos na esfera pública. A falta de padronização nos processos, identificada por GP5, a princípio parece contradizer códigos técnicos tipicamente burocráticos. Contudo, é nestas contradições onde podemos observar a racionalidade técnica sendo permeada por valores ideológicos que, neste caso, operam no sentido de interesses ideológicos de elites (Tragtenberg, 1974; Feenberg, 1999, 2002).

Ainda com relação aos temas que se diferenciaram nas respostas dos grupos de entrevistados, notamos que o grupo conhecedor da CNV mencionou de forma mais explícita e enfática o gosto pela interação e comunicação com os colegas de trabalho.

> *Eu tenho muito prazer na comunicação pessoal sabe, de quando o pessoal reconhece o trabalho, quando a gente resolve um problema "cabeludo" sabe... na hora que você mostra porque que você tá lá e é reconhecido são os melhores momentos. (GP 5)*

> *A interação com os colegas, sem dúvida, essa parte de pensar uma visão mais macro... é uma coisa bem prazerosa para mim, procurar soluções, encontrar soluções e participar de discussões para chegar na solução dos problemas, essa é a parte que mais motiva. (GP 7)*

> *Quando eu estou em grupo, facilitando, é extremamente prazeroso, quando as pessoas se conectam, fazendo as dinâmicas, saindo mais animadas e falando "Nossa, passou rápido"... Isso é muito prazeroso mesmo, eu adoro... Estar em grupo pra mim é muito bom... Quando eu vejo os processos participativos funcionando, as pessoas podendo dar opinião, a opinião sendo ouvida pela direção... isso me traz uma satisfação muito grande... (GP 8)*

Nestes trechos, observamos a menção ao prazer e a sentimentos de motivação (explícito) e alegria (implícito), em momentos diversos de interação interpessoal referentes à função de cada entrevistado. Em cada fala, observamos também implicitamente que necessidades diversas são supridas nas interações. Enquanto GP5 busca reconhecimento, GP7 parece buscar efetividade e GP8 conexão. Com relação ao fato de os entrevistados que conhecem a CNV relatarem mais sentimentos agradáveis e necessidades supridas com as interações, podemos supor a hipótese de que conhecer os códigos técnicos da CNV torna as pessoas mais confiantes nas relações interpessoais. Notamos mais uma vez a potencialidade subversiva da CNV, em nível individual, visto que a confiança na comunicação interpessoal seria imprescindível na construção de contextos mais democráticos (Habermas, 1983).

Em contrapartida, os entrevistados que não conhecem a CNV relataram com maior frequência os desafios ao lidar com pessoas no ambiente de trabalho.

> *Todos os desafios [risada], porque assim coordenar essa equipe é um desafio gigante! Eu tenho que estar constantemente atualizada e buscando novos conhecimentos o tempo inteiro. E assim, fora que são pessoas é... diferentes, você lidar com pessoas diferentes, requer uma habilidade muito grande de gestão de pessoas e paciência. Então acho que é isso eu, procuro sempre atender todos, de igual maneira né, e com bastante paciência... (GC 1)*

> *Desafiadoras, eu acho que é lidar com alguns usuários mais difíceis, digamos assim. Uma dificuldade de comunicação eu acho, ou às vezes as pessoas que querem...pra ontem alguma coisa assim, aí acabam colocando sob pressão... o que é difícil né? Parece que não entendem bem ou do sistema ou de como as coisas funcionam. (GC 2)*

> *Gerenciar pessoas é o mais complexo, porque aqui na minha seção por exemplo, são 15 pessoas, e 15 pessoas totalmente diferentes que reagem totalmente diferente e que me exigem maior ou menor nível de argumentação, de colaboração. [...] Com cada um você tem que guardar seus padrões e seus princípios, e a decisão tem que seguir uma coerência, sendo com fulano ou com ciclano, acho que é isso, tem que ser justo. (GC 4)*

Nos trechos acima, os entrevistados descrevem seus desafios ao se relacionarem com outros indivíduos na organização. Um tema que permeia as falas, explícita (GC1 e GC4) ou implicitamente (GC2), é a diferença entre as pessoas, o que exige dos entrevistados adaptações em seus comportamentos. O código técnico da meritocracia, típico do sistema de gestão burocrático, está implícito nos discursos desses entrevistados e parece em alguns momentos se relacionar com sentimentos de estresse e ansiedade. Podemos pressupor que o conhecimento sobre códigos técnicos da CNV, como empatia e autoempatia, poderia ajudá-los a lidar melhor com a diversidade humana e possibilitar a construção de espaços mais dialógicos e subversivos dentro das organizações burocráticas (Lasater & Stiles, 2020; Ro-senberg, 2006).

A seguir, na Tabela 4, sumarizamos os principais achados da pesquisa no que se refere ao potencial subversivo dos códigos técnicos da Comunicação Não-Violenta (CNV) na organização pesquisada. Sabemos que as relações aparentemente lineares expostas no quadro apresentam-se muito mais complexas na realidade organizacional. Contudo, acreditamos ser pertinente certo reducionismo para tornar nossas conclusões mais didáticas.

Tabela 4
Resumo da análise dos códigos técnicos da CNV e seu potencial subversivo percebidos na organização pesquisada

Códigos técnicos da Comunicação Não-Violenta (CNV)	**Potencial subversivo na EMO-MG**
Modo ou uma filosofia de vida	Incentivar a revisão de valores e a mudança de racionalidade nas práticas comunicacionais, subvertendo a racionalidade instrumental predominante nos sistemas burocráticos.
Autoexpressão dos sentimentos e necessidades	Possibilitar significativas mudanças de postura e senso crítico sobre si mesmos. Fortalecer a confiança na comunicação interpessoal, permitindo maior vulnerabilidade e humanização nas interações, o que é essencial na subversão do “burocratês”.
Não julgamento	Favorecer o discernimento sobre os próprios julgamentos, aprimorando a abertura para o diálogo e subvertendo comportamentos típicos da meritocracia, como a comparação e a competição.
Saber ouvir com empatia	Lidar melhor com a diversidade humana e possibilitar a construção de espaços mais dialógicos, desestimulando reações defensivas de autopreservação.
Lidar com as emoções de forma mais consciente (autoempatia)	Possibilitar a expressão das emoções de forma mais coerente com o contexto organizacional e seus respectivos gêneros discursivos., subvertendo códigos típicos do “burocratês”.
Mediação de conflitos	Estimular a construção de contextos de interação mais dialógicos e democráticos, podendo subverter relações hierárquicas e baseadas na meritocracia.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conclusões

O presente artigo teve como objetivo analisar o potencial subversivo dos códigos técnicos da CNV, compreendida como tecnologia social, no sistema de gestão burocrática da EMO-MG após a realização de treinamentos por parte dos servidores. Para isso, foram realizadas dezesseis

entrevistas semiestruturadas com servidores de perfis diversos, comparando-se os servidores que conhecem (grupo de pesquisa) com aqueles que desconhecem a CNV (grupo de controle). As análises buscaram evidenciar como os códigos da CNV poderiam ou não se inserir dentro do sistema técnico de gestão vigente na EMO-MG.

A maioria dos entrevistados do grupo de pesquisa revelou uma compreensão profunda sobre os valores da CNV, entendendo-a como filosofia de vida, via para o autoconhecimento e para a conexão com o outro, para além de uma simples técnica de expressão ou de obtenção daquilo que se pede. Observa-se que o código de "não-julgamento" foi internalizado pela maioria do grupo de pesquisa, aspecto essencial para uma postura não-violenta, auxiliando na construção ou fortalecimento do senso crítico por parte dos entrevistados.

Com relação à aplicação no ambiente organizacional, de forma geral, os entrevistados acreditam que a CNV contribui com códigos que enfatizam o diálogo, sendo que alguns afirmaram utilizá-los também na mediação de conflitos. Os principais desafios relatados pelo grupo de pesquisa, relacionados à aplicação dos códigos da CNV na EMO-MG, foram a dificuldade em comunicar-se com pessoas hierarquicamente superiores, o desinteresse dos colegas de trabalho e o desafio de lidar com as emoções quando elas surgem.

Portanto, em nível coletivo, observamos tanto possibilidades de construção de um gênero discursivo novo no ambiente de trabalho, baseado numa visão de mundo a partir dos valores da CNV, como também entraves para a aplicação dos códigos da CNV devido aos gêneros discursivos predominantes na organização, relacionados ao sistema burocrático. Tais gêneros delimitam padrões de práticas discursivas que desconsideram a expressão dos sentimentos e trazem a racionalidade instrumental subjacente aos processos comunicacionais.

Já com relação à comparação entre os dois grupos de entrevistados, observamos diferenças discursivas sutis que revelam elementos subjacentes sobre o conteúdo e o objetivo da comunicação, além de temas específicos, que foram abordados de forma explícita nos enunciados do grupo de pesquisa e praticamente silenciados nos enunciados do grupo de controle. Com relação aos elementos subjacentes, inferiu-se no discurso do grupo de controle a crença de que expressar sentimentos e demonstrar vulnerabilidade é arriscado. Este ponto remete a um maior distanciamento da racionalização subversiva e vai contra os códigos técnicos da CNV, impedindo a autoexpressão consciente, a autoempatia e a construção de gêneros discursivos genuinamente dialógicos. Tais barreiras estão intrinsecamente ligadas a códigos técnicos típicos do sistema de gestão burocrático identificados nesta pesquisa, o burocratês, a autopreservação e a meritocracia.

Por outro lado, notou-se no grupo de pesquisa a crença explícita de que o foco da expressão dos sentimentos é resolver a situação, ou seja, de que há um propósito consciente de conexão e atendimento das necessidades no ato de comunicar os sentimentos. Este ponto vai ao encontro da construção de gêneros discursos que favorecem a racionalização subversiva, visto que conecta a construção de senso crítico individual à comunicação com um propósito coletivo mais amplo.

Com relação aos temas mais enfatizados pelo grupo de pesquisa, observamos a contradição entre os códigos da livre autoexpressão e da hierarquia, ou seja, entre o nível textual e o nível contextual, dos gêneros discursivos predominantes na EMO-MG. Nesse sentido, os entrevistados demonstram um olhar crítico sobre as formas de gestão pouco participativas e dialógicas na organização. Em desdobramento, os entrevistados criticam também as práticas de comunicação da

organização, como pouco claras, pouco padronizadas e instáveis, configurando-se como entraves para a realização do trabalho. Nesse sentido, é possível que a apropriação dos valores e códigos da CNV tenha estimulado ou fortalecido o senso crítico dos sujeitos pesquisados, promovendo reflexões críticas sobre os padrões de práticas discursivas dentro do sistema burocrático.

Por fim, uma diferença percebida entre os grupos de entrevistados foi em relação ao significado das interações no ambiente de trabalho. A maioria dos entrevistados do grupo de pesquisa revelou gostar de interagir, implicitamente demonstrando que necessidades diversas são atendidas em suas interações. Já a maioria dos entrevistados do grupo de controle abordou com maior ênfase os desafios nas interações, notadamente, com relação à diversidade entre as pessoas. Dessa forma, é possível supor que conhecer os códigos da CNV poderia tornar as pessoas mais confiantes em suas relações interpessoais, como formas de autoconhecimento e de atendimento de necessidades, mesmo diante da predominância de gêneros discursivos mais restritivos, permeados pelo código da meritocracia.

A presente pesquisa detalhou o ponto de vista do funcionário sobre a CNV, revelando que há desafios em relação à aplicação da mesma dentro de uma estrutura burocrática, hierárquica, rígida e permeada por interesses políticos, típica do setor público. Nesse sentido, o caráter subversivo da CNV entra em contradição com um sistema técnico opressivo e alienante. Por outro lado, os resultados corroboram de maneira geral a literatura existente sobre o tema, demonstrando que a CNV pode ter um papel positivo na transformação dos ambientes de trabalho no setor público. Apesar das limitações, observamos que a aplicação das técnicas favoreceu a autoconfiança, a autorreflexão e a cooperação entre os indivíduos.

A partir da generalização teórica em relação aos resultados obtidos (Stake, 2005), podemos entender que a CNV traz novos repertórios técnicos sobre como proceder em situações específicas de interação interpessoal, desconstruindo ou esvaziando de sentido padrões comportamentais arraigados em formas de comunicação alienante. Em outras palavras, é pela via textual (individual) das práticas comunicativas baseadas em valores dialógicos e democráticos advindos de códigos técnicos da CNV que seria possível subverter o sistema técnico burocrático pela introdução de novos gêneros discursivos, novos contextos de interação. Dessa forma, a presente pesquisa contribui para evidenciar como tais mecanismos de subversão podem operar.

Ademais, a pesquisa revelou que o contato com a CNV pode ter impactos para além da esfera profissional, apoiando no equilíbrio emocional, na saúde mental e, consequentemente, melhorando a qualidade de vida dos indivíduos. Dessa forma, observamos o potencial subversivo da CNV na promoção de transformações individuais, grupais e sociais, em prol de contextos mais dialógicos, inclusivos e democráticos – no sentido da democratização profunda proposta por Feenberg (1999).

Compreendendo a CNV como uma tecnologia social, contribuímos para explicitar como um sistema técnico pode ser capaz de conduzir mudanças sociais transformadoras, tanto para indivíduos quanto grupos. No caso analisado, essas transformações ocorrem a partir da inserção de códigos subversivos dentro de sistemas técnicos dominantes, minando a partir de dentro relações de poder opressivas e introduzindo valores mais amplos e democráticos. Contudo, numa perspectiva decolonial, tal processo somente se constitui como tecnologia social a partir da apropriação dos códigos da CNV, advindos do Norte Global, pelos sujeitos em seus próprios contextos, ou seja, quando as técnicas são aplicadas considerando as condições subjetivas e grupais

do Sul Global (Pozzebon, Tello-Rozas & Heck, 2021; Saldanha, Pozzebon & Delgado, 2022). Nesta pesquisa, evidenciamos desafios e oportunidades neste processo.

Para obtermos tais conclusões, utilizamos conceitos teóricos de Feenberg (1999, 2002, 2010) e da análise do discurso (Maingueneau, 2000; Faria & Linhares; Bakhtin, 1992; Faria, 2001), a fim de construir uma moldura teórico-metodológica, o que pode também contribuir para futuras análises de tecnologias sociais. Sendo a racionalização subversiva a base da tecnologia social, compreender como sua aplicação perpassa e transforma as práticas discursivas individuais e coletivas permite um "raio-x" da ressignificação dos sistemas técnicos, revelando racionalidades, valores e necessidades subjacentes. Acreditamos que tal moldura teórico-metodológica reforça as propostas do modelo apresentado por Souza e Pozzebon (2020), visto que ambas se propõem a abrir a "caixa preta" dos processos de aplicação das tecnologias sociais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar a aplicação da CNV por meio de metodologias participativas, como a pesquisa-ação, para uma compreensão mais aprofundada sobre como as técnicas podem promover a construção de senso crítico coletivo. Recomenda-se também pesquisar sobre a aplicação da CNV conjugada a outras tecnologias sociais do Sul Global, além de problematizar com maior profundidade o processo de apropriação da CNV pelo viés decolonial.

Do ponto de vista de um projeto político, é importante buscar a sinergia entre várias tecnologias de viés emancipatório, capazes de conferir maior autonomia em diferentes esferas da vida, como habitação, saneamento básico, produção de alimentos, autogestão etc. Acreditamos que a transformação civilizacional ocorrerá a partir de novos sistemas tecnológicos conjugados de maneira a promover o desenvolvimento humano, a regeneração ambiental e o fortalecimento de comunidades (Feenberg, 1999, 2002; Souza & Paula, 2022).

O enfoque metodológico comparativo desta pesquisa apresenta limitações. Os resultados podem ter sido enviesados pelo perfil diferenciado dos sujeitos mais propensos a estudar sobre a CNV, visto que os treinamentos oferecidos na EMO-MG eram opcionais. Ou seja, talvez, mesmo não conhecendo a CNV, os entrevistados do grupo de pesquisa poderiam apresentar respostas semelhantes para as questões de conteúdos mais gerais. De toda forma, acreditamos que os resultados são válidos visto que os entrevistados do grupo de controle não necessariamente apresentariam tendência a apresentar um perfil padronizado, pois não estudaram a CNV por diversos motivos, não apenas por falta de perfil, mas também por falta de disponibilidade ou de oportunidade, por exemplo.

Referências

Albuquerque, L. C. (2009). Tecnologias sociais ou tecnologias apropriadas? O resgate de um termo. In A. Otterloo (Ed.), *Tecnologias sociais: Caminhos para a sustentabilidade* (pp. 15-24). Brasília, DF: Rede de Tecnologia Social. Recuperado de https://mediaserver.almg.gov.br/acervo/34/603/2034603.pdf

Adriani, P. A., Hino, P., Taminato, M., & Fernandes, H. (2023). Construção de tecnologia educacional sobre comunicação não violenta entre profissionais de saúde: relato de experiência. *Revista Brasileira de Enfermagem*, *76*, e20220414.

Almeida, G. T., Batinga, G. L., Assimos, B. M., & Rezende, M. (2018). Articulando a transformative consumer research e a comunicação não-violenta em situações de insegurança alimentar em grupos vulneráveis. *GESTÃO.Org*, *16*(2), 154-166.

Antoniassi, C. P., Pessotto, J. G., & Bergamin, L. (2020). Práticas restaurativas na gestão de uma equipe de Estratégia Saúde da Família: relato de experiência em Pato Branco, PR. *Saúde em Debate*, *43*, 147-153.

Arendt, H. (1999) *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo: Companhia das Letras.

Bakhtin, M. M. (1992). *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins fontes.

Cezne, A. N. (2005). O conceito de serviço público e as transformações do Estado contemporâneo. *Revista de Informação Legislativa*, *42*, 315-337.

Chen, H. L. (2003). Genre learning and development: A Bakhtinian perspective. In *Proceedings of the International Education Research Conference AARE-NZARE*. Recuperado de: http://www.aare.edu.au/03pap/che03445.pdf.

Dagnino, R. (Org). (2010). *Tecnologia social: Ferramenta para construir outra sociedade*. Campinas, SP: Komedi. Recuperado de https://cdt.unb.br/images/CEDES/2010_FERRAMENTA_TEC_SOCIAL_LIVRO.pdf

Dagnino, R. (2014). *Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas*. [*s.l.*]: Eduepb.

Elvie, M. (2019). The influence of organizational culture, compensation and interpersonal communication in employee performance through work motivation as mediation. *International Review of Management and Marketing*, *9*(5), 133-140.

Faria, A. D., & Linhares, P. T. F. S. (1993) O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. Análises de discursos: sedução e persuasão. *Cadernos de Pesquisa do NAPq*. Belo Horizonte: FALE/UFMG/NAPq.

Faria, A. D. (2001). Interdiscurso e intradiscurso: da teoria à metodologia. In: Mendes, E. A.E De M.; Oliveira, P. M. & Benn-Ibler, V. (Orgs.). *O novo milênio: interfaces linguísticas e literárias (pp.* p. 31-37). Belo Horizonte: FALE/UFMG, 2001.

Faria, J. C. de, Marra, A. V., Souza, M. M. P. de, & Pinheiro, A. S. (2023). Burocracia e Identidade Profissional de Terceirizados. *Administração Pública e Gestão Social*, *15*(3), 1-17. https://doi.org/10.21118/apgs.v15i3.13141

Feenberg, A. (1999). *Questioning technology*. [*s.l.*]: Routledge.

Feenberg, A. (2002). *Transforming technology: A critical theory revisited*. [*s.l.*]: Oxford University Press.

Feenberg, A. (2010). Racionalização subversiva: tecnologia, poder e democracia. *A teoria crítica de Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia*. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/CDS/UnB/Capes, 69-95.

Gonçalves, N. R., da Rocha, V. D., & Lima, M. D. C. F. (2022). Comunicação Não-violenta: assertividade no discurso e sua importância nas organizações. *Revista de Gestão e Secretariado*, *13*(1), 48-71.

França, M. A. D. S. A., Spirandelli, A. C. M. D. A., & Verde, M. C. D. C. L. V. (2020). Uso de ferramentas de gestão na micropolítica do trabalho em saúde: um relato de experiência. *Saúde em Debate*, *43*, 138-146.

Freitas, N. C. D. (2019). *Ferramentas organizacionais da convivialidade: aproximações de Ivan Illich aos estudos organizacionais*. 108 f. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

Habermas, J (1983). Técnica e ciência enquanto "ideologia". In: Benjamin, W., Horkheimer, M., Adorno, T.W., Habermas, J. *Textos escolhidos*. 2a ed. São Paulo: Abril Cultural.

Instituto de Tecnologia Social. (2004) *Caderno de debate: tecnologia social no Brasil*. São Paulo, SP: Raiz.

Korlipara, M., & Shah, H. (2022). "Power of words": impact, concerns and applications of nonviolent communication training. *European Journal of Training and Development*. *1*, 1-22.

Lasater, I., & Stiles, J. (2020). *Comunicação não violenta no trabalho: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia.* Tradução: Laura Claessens. 1a ed. atual. São José dos Campos: Colibri.

Lassance, A. (2017). *O serviço público federal brasileiro e a fábula do ataque das formigas gigantes* (No. 2287). Texto para Discussão. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7716/1/td_2287.pdf. Acesso em: 12 mar. 2022.

Maingueneau, D. (2000). *Termos-chave da análise do discurso*. 1a Reimpressão. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Paula, A. P. P. (2008) Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. *Revista de Administração Pública*, *42*(5), 949-968.

Pozzebon, M., Tello-Rozas, S., & Heck, I. (2021). Nourishing the social innovation debate with the "social technology" South American research tradition. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *32*(3), 663-677.

Pun, J. K., Matthiessen, C. M., Murray, K. A., & Slade, D. (2015). Factors affecting commu-nication in emergency departments: doctors and nurses' perceptions of communication in a trilingual ED in Hong Kong. *International journal of emergency medicine, 8*(1), 1-12.

Rosenberg, M. B. (2006). *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. [*s.l.*]: Editora Agora.

Rosenberg, M. B. (2018). *Vivendo a comunicação não violenta: como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz*. Rio de Janeiro: Sextante.

Rosenberg, M. (2019). *A linguagem da paz em um mundo de conflitos: sua próxima fala mudará seu mundo*. [*s.l.*]: Palas Athena Editora.

Saldanha, F. P., Pozzebon, M., & Delgado, N. A. (2022). Dislocating peripheries to the center: A tecnologia social reinventing repertoires and territories. *Organization*, *31*(3), 496-522.

Santos, M. J. C. dos. (2021). Comunicação em saúde: avaliação da satisfação da comunicação do utente com os profissionais de saúde. (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Saúde, Porto, Portugal.

Silva, G. M., Carvalho, D. P. F. D. O., & Melo, D. B. D. (2020). O Processo Circular enquanto ferramenta para a gestão de conflitos em uma Unidade Básica de Saúde. *Saúde em Debate, 43*, 129-137.

Souza, M. M. P. D., & Paula, A. P. P. D. (2022). Por uma teoria crítica das tecnologias de gestão: a ambivalência da tecnologia, a moldura Feenbergiana e a possibilidade da racionalização subversiva. *Cadernos EBAPE.BR*, *20*, 50-61.

Souza, M. M. P. D., & Carrieri, A. D. P. (2012). Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórico-metodológica. *Cadernos EBAPE.BR, 10*, 40-64.

Souza, A. C. A. A. & Pozzebon, M. (2020) Práticas e mecanismos de uma tecnologia social: proposição de um modelo a partir de uma experiência no semiárido. *Organizações & Sociedade, 27*(93), p. 231-254.

Stake, R. E. (2005). Case studies. In *The Sage handbook of qualitative research*. N. K. Denz & Y. Lincoln (Eds.). [*s.l.*]: Sage Publications.

Tomio, M., & Fraga, V. (2019). Negociação de conflitos em organizações públicas: contribuição da comunicação não-violenta. In *Livro de atas do II Congresso Internacional de Mediação Social: a Europa como espaço de diálogo intercultural e de mediação*, Braga: CECS (pp. 360-374).

Tragtenberg, M. (1971). A teoria geral da Administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas, 11*(4), 7-21.

Tragtenberg, M. (1974) *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática.

Vipievski Junior, J. M. V., & Tomporoski, A. A. (2023). Administração pública brasileira atual: a coexistência do patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e governança pública. *Profanações, 10*, 501-532.

Yang, J., & Kim, S. (2022). An online communication skills training program for nursing students: A quasi-experimental study. *Plos one, 17*(5), e0268016.

Financiamento

Os autores agradecem o apoio financeiro da Fundação Arthur Bernardes.

Agradecimentos

As autoras agradecem aos sujeitos participantes da pesquisa.

Autoria

Mariana Mayumi Pereira de Souza

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Associada da Universidade Federal de Viçosa, Campus Florestal. Participa do Grupo de Pesquisa em Ciências Humanas e Aplicadas (UFV - Campus Florestal) e do Núcleo de Estudos em Participação e Subjetividade (NEPS - CEPEAD/UFMG). Atua em pesquisa, extensão e docência na área de Administração, com ênfase em Estudos Organizacionais, Teoria Crítica da Tecnologia, Sustentabilidade e Gestão Social.

E-mail: mariana.mayumi@ufv.br

ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2845-9214

Adriana Ventola Marra

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Titular da Universidade Federal de Viçosa, Campus Florestal. Professora Titular da Universidade Federal de Viçosa, Campus Florestal. Pesquisadora do grupo Estudos de ciências humanas e aplicadas da UFV. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas e Comportamento Humano nas Organizações, desenvolvendo pesquisas nos seguintes temas: função gerencial, trabalho docente, gestão universitária, identidades, aposentadoria, envelhecimento, psicodinâmica do trabalho e significado do trabalho.

E-mail: aventola@ufv.br

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3405-0308

Conflito de interesses

Os autores informam que não há conflito de interesses.

Linguagem inclusiva

Os autores usam linguagem inclusiva que reconhece a diversidade, demonstra respeito por todas as pessoas, é sensível a diferenças e promove oportunidades iguais.

Contribuição dos autores

Primeiro/a autor/a: concepção (líder), curadoria de dados (igual), análise formal (líder), aquisição de financiamento (líder), investigação (líder), metodologia (líder), administração do projeto (líder), recursos (líder), supervisão (igual), validação (líder), visualização (igual), redação – rascunho original (líder), redação – revisão e edição (igual).

Segundo/a autor/a: concepção (apoio), curadoria de dados (igual), análise formal (apoio), aquisição de financiamento (apoio), investigação (apoio), metodologia (apoio), administração do projeto

(apoio), recursos (apoio), supervisão (igual), validação (apoio), visualização (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).

Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional