

Comunicação Não-Violenta e Função Política: Convergências e Possibilidades¹

Aline Pacheco MARTINS²

Marcelo de Barros TAVARES³

Centro Universitário Ritter dos Reis, Porto Alegre, RS

Resumo

O artigo propõe a relação entre a comunicação não-violenta (ROSENBERG, 2006) com a teoria da função política (SIMÕES, 2009), a partir da palestra ministrada por Jorge Hoelzel, conselheiro de administração da Mercur. A discussão do conceito, considerado novo no campo acadêmico, com a perspectiva teórica, revelam possibilidades de novos estudos na área das Relações Públicas. Ancorados na análise de conteúdo (BARDIN, 2016), o estudo elege categorias do objeto empírico e correlaciona com os constructos da função política. Por fim, entende-se que as habilidades de linguagem e interação são importantes aspectos para o contexto da comunicação nas organizações.

Palavras-chave: comunicação não-violenta; função política; mercur; relações públicas.

Introdução

O presente artigo tem como objetivo principal estudar a relação entre os componentes da comunicação não-violenta (CNV)⁴ e alguns dos constructos apresentados por Simões (2009) em sua teoria sobre a função política. Além disso, pretende expor o conceito da CNV e mapear o case apresentado por Jorge Hoelzel Neto no TEDx Laçador, em 2014.

De cunho qualitativo, o estudo utilizou como técnicas a pesquisa bibliográfica e documental, sendo dessa forma, uma pesquisa não aleatória. Os dois tipos de pesquisa são muito semelhantes, porém a diferença está na origem das fontes. Enquanto a bibliográfica é feita basicamente a partir de livros e artigos, a pesquisa documental é mais abrangente, ou seja, são aceitos vídeos, palestras, notícias, e materiais que não se

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do Intercom Júnior – XIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Ritter dos Reis – UniRitter, email: alinemartins@hotmail.com.br

³ Professor e Orientador do trabalho, Docente do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Ritter dos Reis – UniRitter, email: marcelo_tavares@uniritter.edu.br

⁴ O termo comunicação não-violenta será apresentado no artigo como CNV.

encaixam na pesquisa bibliográfica. Muitas vezes a pesquisa bibliográfica é o único recurso que o pesquisador tem para embasar o seu trabalho, já que “[...] seria impossível um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados da população [...]” (GIL, 2008, p. 50).

A partir disso, foi realizada uma análise de conteúdo (BARDIN, 2016), que se caracteriza por permitir a descrição de mensagens (sejam elas visuais, verbais ou textuais) e, com isso abrir diversas possibilidades de análise. O método selecionado para o artigo foi a categorização, onde em cada teoria apresentada serão escolhidos elementos e após relacionados entre si.

As organizações estabelecem relação com diversos públicos, seja de forma direta ou indireta, portanto torna-se necessário que exista uma estratégia de comunicação. Um bom relacionamento proporciona estabilidade para a organização, já que os públicos sabem o que esperar dela e vice-versa (GRUNIG, 2011). Dessa forma, cada vez mais as empresas têm percebido a necessidade de manter essa interação e a necessidade de ter um profissional que possua as habilidades necessárias para facilitar o processo.

Na comunicação, a CNV pode ser considerada um tema relativamente novo, já que não foi abordado anteriormente. Porém, de acordo o próprio Rosenberg (2006) essa visão traz observações e apontamentos em relação a alguns temas já familiares. Entre esses temas pode-se destacar a importância da escuta ativa, cooperação, empatia e saber expressar-se de forma honesta e clara. Habilidades essas já citadas por autores de Relações Públicas, como Kunsch (2003), Simões (2009), Grunig (2011) e França (2011), apenas para elencar alguns.

Reforçar essas competências tão importantes, tanto na vida pessoal quanto na profissional, é um dos motivos para a relevância do presente artigo. Já que alguns conceitos, mesmo que simples, devem ser lembrados para se tornarem uma prática comum. Para melhor compreensão, optou-se por iniciar pela teoria da função política, explicando os constructos apresentados por Simões (2009). Após é apresentado o estudo realizado por Rosenberg (2006), seguido pela apresentação do case da empresa Mercur e finalizado com a análise, conforme já citado anteriormente.

A Função Política das Relações Públicas

Antes de abordar a teoria desenvolvida por Simões é importante compreender as Relações Públicas. Grunig (2011) relata que as Relações Públicas são, de forma geral,

uma profissão definida por ter especialistas em técnicas. Porém, tanto acadêmicos quanto profissionais têm trazido o conhecimento teórico para conseguir mostrar no mercado a função estratégica que possui o relações públicas.

Os profissionais de Relações Públicas não criam e nem redigem folhetos institucionais porque acreditam que são importantes para uma organização que busca a publicidade ou porque o chefe gosta de ver o seu nome nos meios de comunicação. Na verdade, eles utilizam essas técnicas porque julgam que elas são a maneira mais eficaz de se comunicar com um público que é estratégico para o sucesso da organização (GRUNIG, 2011, p.25).

O profissional de Relações Públicas possui uma função gerencial e outra função técnica, porém ambas muito importantes na organização. Enquanto a parte gerencial atua junto à alta direção no planejamento, os técnicos focam no lado mais operacional “[...] tais como redação, edição, ilustração [...]” (GRUNIG, 2011, p. 27).

De acordo com Simões (2009, p. 145) “A sociedade somente legaliza e institucionaliza uma profissão se ela se propõe [...] resolver algum problema ou deficiência”. A partir de uma perspectiva sistêmica, a profissão de Relações Públicas existe por causa da “[...] iminência do conflito no sistema [...]” (SIMÕES, 2009, p. 145). Luhmann (2009) ressalta que são as diferenças que existem entre as pessoas que concebem os sistemas. E, dessa forma, a função do Relações Públicas é gerir a comunicação utilizando o diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implementando estratégias de comunicação para auxiliar a organização a atingir os seus objetivos.

Esse raciocínio permite definir *relações públicas* como o processo de criar e manter relacionamentos corporativos de longo prazo das organizações com os públicos, e determinar que seu objetivo maior é gerenciar de maneira estratégica esses relacionamentos e monitorá-los em suas diferentes modalidades para que produzam benefícios recíprocos para as partes (FRANÇA, 2011, p. 254-255).

A teoria da Função Política surgiu da necessidade de uma conceituação da prática realizada pelos profissionais de relações públicas. A partir da qual, Simões (1995; 2009) apresentou doze constructos, que serão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 1 – Constructos de Relações Públicas

Existência da atividade	Iminência do conflito
-------------------------	-----------------------

Definição conceitual	Gestão da função organizacional política
Definição operacional	Diagnóstico; Prognóstico; Assessoria; Implementação
Componentes	Organizações, grupos e pessoas
Objetivo	Formal: indícios de conflito/cooperação; Material: sistema
Dimensões	Cultural, econômica, política, ideológica, histórica, jurídica, filosófica
Etapas	Satisfação, insatisfação, boato, coligações, pressão, conflito, crise, troca de poder, arbitragem, convulsão social
Bases de poder	Ação: legal, legítima e recompensa; Comunicação: informar, persuadir e negociar
Matéria-prima	Informação; redução da incerteza
Técnicas/instrumentos	Entrada, saída e mistas
Ética	Legitimidade da ação
Estética	Ações bem pensadas, bem planejadas e bem executadas

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Simões (1995; 2009)

Simões (2009) cita a rede teórica como um agrupamento de conceitos, diretrizes e definições organizados de forma a facilitar a compreensão de um determinado fenômeno. Os constructos foram utilizados como uma resposta para questões da área de relações públicas que necessitavam de aporte teórico, para que pudesse haver entendimento sobre essas práticas.

A causa já foi citada anteriormente como a iminência do conflito, e ocorre porque apesar da organização precisar dos públicos e vice-versa, eles nem sempre possuem interesses convergentes. Quando isso ocorre será “[...] cada um desejando impor suas próprias decisões ou influenciar as decisões dos outros [...]” (SIMÕES, 2009, p. 146). Grunig (2011) estabeleceu um modelo de comunicação que busca a compreensão mútua como uma forma de beneficiar tanto a organização quanto os públicos. Este modelo “[...] é baseado na pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos” (GRUNIG, 2011, p. 38).

Sobre a definição conceitual:

As funções organizacionais objetivam a consecução da missão organizacional, cada uma segundo sua ótica específica. A função política se refere à relação de poder entre a organização e todos aqueles agentes com influência que podem interceptar ou desviar sua trajetória. (SIMÕES, 2009, p. 147)

Dessa forma pode-se entender a atividade de relações públicas como a gestão da função organizacional política dentro da organização. Pois é este profissional, a partir de suas técnicas, que irá trabalhar o relacionamento. A definição operacional tem por base as etapas do planejamento estratégico que podem ser entendidas como:

[...] o planejamento estratégico ocupa o todo da pirâmide organizacional. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo. Caracteriza-se como de longo prazo e em constante sintonia e interação com o ambiente. [...] visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro. (KUNSCH, 2003, p. 214)

O objetivo é “[...] legitimar as ações organizacionais de interesse público [...]” (SIMÕES, 1995, p. 191), ou seja, é fazer com que os interesses comuns da organização com os seus públicos sejam reconhecidos e validados. Ou, de forma resumida estabelecer a compreensão mútua. Simões (2009) separa o objeto entre material e formal, onde o primeiro é o sistema organização-públicos. Já o segundo é o que resulta dessa relação, a cooperação e o conflito, pois as posições podem inverter a qualquer momento.

As etapas ou níveis de problema, Simões (1995) separa entre: com e sem conflito. E vai da satisfação até convulsão social, passando por troca de poder e crise. Na satisfação os públicos se relacionam bem com a empresa, porém a qualquer momento pode ocorrer um conflito. A insatisfação é quando acontecem pequenas mudanças que vão contra o que o público espera da organização e caso nada seja feito irá evoluir para as fofocas, coligações, conflito, negociações, crise, arbitragem e até chegar na convulsão social.

Simões (1995; 2009) divide as bases de poder em três: ação, comunicação e coercitiva. É preciso entender que uma decisão só pode ser tomada por alguém que já foi anteriormente legitimado ou se “[...] as decisões se enquadram em aspectos do bem comum e visam interesses legítimos de ambas as partes [...]” (SIMÕES, 2009, p. 150). Essa ação é atribuída a comunicação e ela pode informar, persuadir ou negociar. A base coercitiva é quando são utilizados estímulos agradáveis ou não (recompensa ou punição), porém utilizá-la pode significar estar muito próximo ao limite ético.

A matéria-prima, informação:

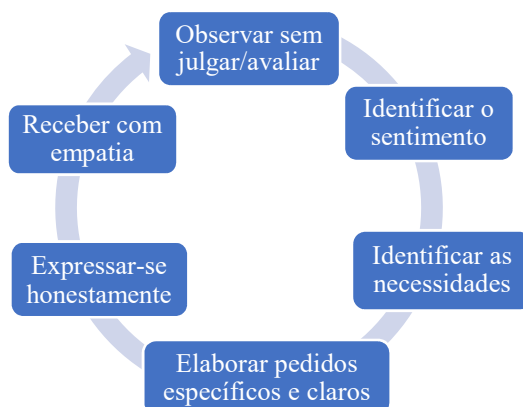
Existem três grandes categorias de informação: oral, imagem e texto. Esses dados podem estar presentes em diversos suportes. Tem-se a *informação-notícia* ligada à imprensa; a *informação-serviço*, em plena expansão mundial graças especialmente à internet; e a *informação-conhecimento*, sempre ligada ao desenvolvimento dos bancos e bases de dados. Falta a *informação relacional*, que permeia todas as demais categorias e remete ao desafio humano da comunicação (WOLTON, 2011, p. 17)

Para Simões (2009) é informação é aquilo que faz com que as pessoas cooperem, pois quem possui a informação pode decidir ou influenciar quem toma a decisão. Por fim, existe a questão da ética e da estética. A ética baseia-se na “[...] busca da legitimidade da ação organizacional [...]” (SIMÕES, 2009, p.154). Já na estética entende-se que a primeira ação a se fazer deve ser colocar em prática ações que organizem a empresa internamente para somente depois partir para os programas que terão impactos externos.

A Comunicação Não-Violenta

O conceito estudado por Marshall Rosenberg (2006) tem sua origem quando o autor trabalhou junto com o psicólogo Carl Rogers, enquanto este desenvolvia o entendimento da compreensão empática. São quatro princípios que guiam a CNV: observação, sentimento, necessidades e pedido. É importante salientar que tanto os próprios sentimentos quanto os da outra pessoa devem ser levados em consideração.

Figura 1 - Ciclo da Comunicação Não-Violenta



Fonte: Elaborada pela autora com base em Rosenberg (2006)

O processo inicia com a observação que deve ser realizada de forma separada da avaliação, pois o que é visto ou ouvido pode influenciar o modo como a mensagem é transmitida e ouvida. Uma vez que a avaliação é utilizada junto à observação o comentário pode ser visto como uma crítica. A observação deve ser emitida e recebida sem juízo de valor (escuta ativa), palavras que possuem função adverbial de tempo (raramente, jamais, sempre) podem cooperar para a má compreensão da mensagem, inclusive podem fazer com que a mensagem seja recebida de forma defensiva.

O segundo momento do processo da CNV é identificar que tipo de sentimento a mensagem ouvida ou as ações causaram e expressá-lo de forma clara. É preciso saber diferenciar o sentimento do pensamento. Quanto o verbo sentir é utilizado, normalmente, não é uma expressão real do sentimento e pode ser substituída pelos verbos: pensar, crer, achar. Há diferenças entre “[...] uma interpretação das ações dos outros do que uma descrição clara de como eu estou me sentindo [...]” (ROSENBERG, 2006, p. 71). O autor sugere que o vocabulário seja aumentado para que se possa expressar os sentimentos com qualidade, pois ao fazer isso e deixar transparecer o lado vulnerável é possível evitar conflitos.

Identificado o sentimento é preciso reconhecer as necessidades que sugeriram a partir dele. Ou seja, a forma como a mensagem foi de fato recebida. Porém é importante ressaltar que a ação ou mensagem do outro não pode servir como causa do que foi sentido, pode ser considerado apenas um estímulo ou uma motivação. A compreensão é que cada um escolhe como vai receber o que as pessoas falam ou fazem, da mesma forma cada um é responsável por suas próprias expectativas e necessidades em determinada situação. São elencadas quatro formas por Rosenberg (2006) ao receber uma mensagem negativa: culpar a si próprio, culpar os outros, escutar os próprios sentimentos e necessidades e, por fim escutar os sentimentos e necessidades do outro. Nas duas primeiras opções a pessoa ouve apenas a crítica e transforma o que foi recebido em algo pessoal ou transfere a culpa, as consequências podem contribuir para um sentimento de culpa, vergonha e levar à depressão. Na terceira e quarta opções existe a vontade de reconhecer os próprios sentimentos e também os do outro, traz compreensão de si e do sentimento e necessidades da outra pessoa.

Há o que Rosenberg (2006) chama de responsabilidade emocional, a qual separa em três estágios: a escravidão emocional, estágio ranzinza e a liberdade emocional. O primeiro retrata a culpa acerca dos sentimentos de outras pessoas, no segundo estágio a recusa em aceitar que os sentimentos dos outros são importantes. A liberdade emocional é quando a pessoa aceita que é responsável apenas pelos próprios sentimentos e que as necessidades não devem ser preenchidas às custas dos outros.

O pedido, como última etapa do processo da CNV, deve ser feito honestamente, de forma clara e compreensível para o outro. Deve-se priorizar uma linguagem que utilize ações positivas ao invés de negativas, ou seja, pedir o que realmente se quer e não aquilo que não quer. Um ponto a ser frisado é que um pedido pode ter conotação de exigência

caso o receptor da mensagem identifique que pode ser punido caso não atenda a solicitação.

A CNV se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas. Ela não tem nada de novo: tudo que foi integrado à CNV já era conhecido havia séculos. O objetivo é nos lembrar do que já sabemos – de como nós, humanos, deveríamos nos relacionar uns com os outros – e nos ajudar a viver de modo que se manifeste concretamente esse conhecimento. (ROSENBERG, 2006, p. 21)

Ao observar os guias da CNV percebe-se que são componentes muito simples, porém o desafio, de acordo com Rosenberg (2006), está em colocá-los em prática. Todas as pessoas acreditam que sabem fazer pedidos com clareza, que são bons ouvintes e mesmo que conseguem expressar e identificar as necessidades do outro. Os quatro componentes devem ser utilizados tanto pela pessoa que está emitindo a comunicação, quanto a pessoa que está recebendo, e esta deve receber as informações com empatia. A empatia procura estabelecer relações que visam a parceria e a cooperação. Krznaric (2015) conceitua a empatia como um processo imaginativo em que se compreende os sentimentos e perspectivas de outra pessoa para guiar as próprias ações.

Muitas vezes as pessoas não conseguem se expressar da maneira como gostariam e, assim, o resultado é que a sua mensagem não é compreendida. Wolton (2011, p.11) reforça que “a comunicação é sempre mais difícil, pois impõe a questão da relação, ou seja, a questão do outro”. O resultado nem sempre é o esperado, já que podem ocorrer ruídos no processo. As palavras escolhidas, o meio e a entonação fazem muita diferença no resultado final.

Barter (2016) salienta que a CNV inicia dentro de cada um, depois parte para ser entre cada um (duas pessoas) e de forma social, como grupo. Além disso, ele ressalta que seguir o preceito da CNV não é ser tolerante e, muito menos, não poder utilizar violência. Com isso, há grande utilização da CNV no gerenciamento de conflitos, uma das áreas do profissional de relações públicas.

Nossas palavras, em vez de serem reações repetitivas e automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando. Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. Em toda troca, acabamos escutando nossas necessidades mais profundas e as dos outros. (ROSENBERG, (2006, p. 21-22)

Porém ao não perceber que nem todos querem abrir seus sentimentos e ficar em uma posição que os torna vulnerável, a CNV pode se tornar uma armadilha. Adotar a linguagem proposta pela comunicação não-violenta pode trazer estranhamento às pessoas de convívio próximo (KASHTAN, 2016) se o entendimento for que a CNV é apenas uma alteração na linguagem, quando na realidade é resultado da mudança de consciência a partir dos princípios abordados. São conceitos simples, porém é importante reiterar que a dificuldade está em colocá-los em prática.

Questione sua Empresa, Mude Vidas

O case escolhido é da empresa Mercur, cuja matriz está estabelecida no município de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. No dia quatro de abril de 2014, em Porto Alegre, o membro do Conselho de Administração e facilitador da Mercur, Jorge Hoelzel Neto palestrou no evento TEDx Laçador⁵.

Em sua fala, Hoelzel aborda o reposicionamento da marca de sua empresa, que ocorreu em 2008. A vontade de mudança surgiu da constatação de estarem fazendo mais do mesmo, sem novidades. O facilitador chega a nomear a organização como “batedora de carteira”, e explica como a empresa que chega “na carteira do consumidor ou do usuário, mais rápido que todo mundo pegando ela mais cheia e esvaziando logo para não deixar espaço para o concorrente”.

A partir disso, resolveram contratar uma consultoria em estratégia a partir da sustentabilidade, com o intuito de focar especificamente na estratégia da empresa. A expectativa era ter algumas respostas, porém Hoelzel relata que a consultoria acabou por trazer mais questionamentos. Salienta como mais importante a seguinte pergunta: “Se a nossa empresa desaparecesse hoje, o que o mundo perderia?”. A resposta o assustou muito, já que concluíram que o mundo não perderia nada, pois havia grandes estoques e capacidades produtivas, e inclusive os colaboradores estariam reposicionados no mercado em pouco tempo.

Com tal conclusão surgiu um novo questionamento: “mas será que é esse mesmo o nosso propósito? Ser ‘batedor de carteira’ depois de uma história de quase 90 anos?”. Para solucionar essas questões e fundamentar as novas diretrizes, decidiram pesquisar os

⁵ Vídeo disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=DpGpx4QgUbw>> Acesso em 15 abr. 2017.

valores que os fundadores da empresa tinham ao criá-la. Foram construídos cinco princípios direcionadores que passaram a nortear a atuação da Mercur no mercado.

O primeiro e, Hoelzel cita ser a mais importante é que a empresa passaria a atuar em função das pessoas. Ele ressalta que parecer ser algo óbvio e que todas as organizações pensam que fazem. Um dos resultados é que o lucro passa a ser uma consequência das ações. A segunda diretriz é que eles passaram a buscar soluções relevantes com simplicidade. A relevância em questão é a partir das pessoas com quem a empresa se relaciona e não pelo valor econômico. O terceiro princípio ressalta a ética nas relações e explica ser no sentido de levar em consideração o que as pessoas pensam, qual o significado delas e qual significado elas carregam para a empresa no momento da atuação em conjunto.

Preservar para a posteridade foi a diretriz que os fez perceber que era preciso pensar enquanto está atuando, ou seja, a ideia de praticar a sustentabilidade nas pequenas tarefas do cotidiano e não apenas nos grandes impactos. E por fim, Hoelzel enumera como quinto e último princípio o fato de escolherem atuar apenas em mercados éticos e que valorizam a vida. Ele explica que significa a não participação da empresa em “atividades que precisam se legitimar ou precisam se garantir economicamente, a partir ou em função de vícios ou de qualquer iniquidade socioambiental”.

Para conseguir colocar em práticas esses direcionadores, perceberam que era necessário unir as pessoas, parceiros e todas as organizações com quem se relacionavam. Isso resultou em um compromisso institucional “unir pessoas e organizações para criar soluções criativas”. Porém, identificaram que seria fundamental alterar o modelo hierárquico de gestão, precisariam horizontalizar os processos. Jorge Hoelzel conta que a empresa funciona com coordenadores e facilitadores que trabalham em colegiado e, acredita que dessa forma conseguem dar voz para mais pessoas.

Hoelzel cita outros três símbolos da mudança dentro da organização: as rodas de chimarrão, sustentabilidade e cortes de produtos. As rodas de conversa/chimarrão já existiam há mais de dez anos na empresa, porém, inversamente ao que acontecia, cada pessoa (das quinze que participam) deve levar um assunto do seu interesse. Ele relata que um acabam se ajudando e participando de verdade da vida um do outro. E, assim como surgem muitos problemas, também há muitas soluções em decorrência do diálogo.

Sobre a sustentabilidade ele cita que passaram a fazer reuniões por vídeo conferência para diminuir a emissão de gás de efeito estufa resultante de muitas viagens

de avião e carro. Por ter diferenças de uma reunião presencial, a empresa optou por explicar os motivos de escolher a vídeo conferência e notou que as organizações parceiras passaram a se empenhar para que as reuniões fossem mais produtivas quanto era possível.

O resultado, para Hoelzel, é um modelo de vida mais prazeroso. Com isso, relata que não precisam mais se preocupar em enganar as pessoas com o intuito de convencê-las a comprar seus produtos. Não precisam mais ter medo de cometer erros, pois entendem que eles servem como aprendizado. Salienta que esses erros são até almejados e percebem que eles fazem parte da caminhada em que estão. Também não se preocupam mais com grandes objetivos, a construção se dá a partir do cotidiano. O maior aprendizado, na percepção de Hoelzel, é que não é necessário ser um super profissional, e sim apenas ser você mesmo.

Análise

A análise do conteúdo foi separada em três momentos do TEDx: antes da construção das diretrizes, as diretrizes e nas ações que foram citadas. A categorização foi a partir dos princípios da CNV (ROSENBERG, 2006) observação, sentimento, necessidades e pedido considerando as orientações sobre expressar-se com sinceridade e receber as informações com empatia. Os resultados foram relacionados com a teoria da função política (SIMÕES, 2009) mais especificamente com os constructos que foram apresentados anteriormente.

A comunicação não-violenta é retratada por Rosenberg (2006) como um tratado de cooperação e parceria. Em um primeiro momento Hoelzel contextualiza o momento anterior as mudanças que ocorreram na Mercur. Ao perceberem que estavam fazendo apenas mais do mesmo viram a necessidade de contratar uma outra empresa de consultoria para terem um olhar mais sincero sobre o que estava acontecendo com a Mercur. Com isso, a empresa de consultoria trouxe vários questionamentos, entre eles: “Se a nossa empresa desaparecesse hoje, o que o mundo perderia? ”. A resposta para a pergunta assustou Hoelzel e os demais membros da empresa, já que ninguém perderia algo. Com isso, a Mercur decidiu que precisaria voltar ao passado, no momento em que os fundadores pensaram sobre as diretrizes da empresa.

No trecho acima pode-se notar dois princípios da CNV e as duas orientações: observação, sentimento, expressar-se com honestidade e receber com empatia. Pode-se pensar também essa passagem da palestra sob a perspectiva da função política (SIMÕES,

1995), onde identificam-se os seguintes constructos: causa, objeto (material e formal), etapas, os itens diagnóstico e prognóstico da definição operacional e ética.

A ideia de realizar o reposicionamento foi a partir do entendimento que a Mercur estava fazendo mais do mesmo há algum tempo, ou seja, a partir da iminência de um conflito (SIMÕES, 2009), percebe-se também que estavam insatisfeitos pelo que estavam fazendo. Também nessa fase são vistos os objetos (material e formal), pois se a empresa estava fazendo mais do mesmo, sua relação com os seus públicos também refletia isso e, assim como poderia permanecer em um momento de cooperação também poderia estar à beira do conflito. A observação (ROSENBERG, 2006) se percebe ao entender que a Mercur contratou uma empresa de consultoria para que pudesse ver o que estava acontecendo sem um olhar que fizesse julgamentos e se expressasse com honestidade para ajudar no processo de reposicionamento. Essa observação também pode ser entendida como uma das definições operacionais (SIMÕES, 2009), pois trata-se de um diagnóstico do sistema.

O trabalho da consultoria resultou em algumas perguntas, cujas respostas foram recebidas com susto pela Mercur, pois os faziam acreditar que a empresa não tinha relevância. Estar assustado, segundo Rosenberg (2006) reflete um momento em que o indivíduo percebe que as suas necessidades não são atendidas, dessa forma é possível entender que as expectativas que a empresa possuía no momento não estavam no mesmo nível que as respostas das perguntas. Tanto para a empresa de consultoria quanto para a Mercur foi necessário perceber e receber essas perguntas e respostas com empatia, já que resultaria em um reposicionamento para a organização.

A partir desses questionamentos e respostas, Hoelzel conta que para realizar um prognóstico (SIMÕES, 2009), eles tentaram pensar no que os fundadores queriam ao criar a empresa. Ou seja, a partir do pensamento dos fundadores e das necessidades atuais foram elaboradas cinco diretrizes. Com isso inicia o segundo momento da palestra, onde Hoelzel apresenta as cinco diretrizes que passaram a guiar as ações da Mercur: atuar em função das pessoas, preservar para a posteridade, ética nas relações, buscar soluções relevantes com simplicidade e atuar em mercados éticos que valorizam a vida. Essas diretrizes serviriam também para legitimar as ações (SIMÕES, 2009) e refletem a realização dos pedidos de forma clara resultantes das necessidades (ROSENBERG, 2006) da organização. Além disso, o objetivo desses direcionadores é “a cooperação no sistema para consecução da missão da organização” (SIMÕES, 2009, p. 145). Ainda sobre as

cinco diretrizes, é possível relacionar com o conceito de estética que Simões (2009, p. 146) traz a ideia de ter “ações bem pensadas, bem projetadas e bem realizadas”, pois essas ações passaram a nortear todas as ações e decisões na Mercur.

O terceiro momento da fala, Hoelzel destaca algumas ações que foram realizadas para que os cinco direcionadores pudessem ser colocados em práticas. O primeiro foi um compromisso institucional de “unir pessoas e organizações para criar soluções criativas”, sobre tal ação Simões (2009, p. 152) esclarece que “diz respeito à função organizacional política com a finalidade de manter a organização existindo no mercado”. Ou seja, o compromisso institucional da Mercur se assemelha a definição conceitual que Simões (1995) indica para a atividade de relações públicas. O que também pode se relacionar com o conceito de comunicação não-violenta, que consiste em “habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas” (ROSENBERG, 2006, p. 21).

Após isso, identificaram que seria essencial horizontalizar o modelo hierárquico, assim como proporcionar rodas de chimarrão e reuniões através de vídeo conferência para que pudessem dar voz para mais pessoas. Tal ação, do ponto de vista da CNV, viabiliza o diálogo e também a empatia, pois no pensamento de Krznaric (2015) é necessário conhecer e ouvir o outro para estabelecer uma conexão e, assim a empatia. Já do ponto de vista da função política (SIMÕES, 2009) identifica-se os seguintes constructos: objeto, componentes, etapas, definição operacional, bases de poder, matéria-prima, técnicas e ética.

O objeto está presente entendendo que a implementação desses programas foi realizada para promover a cooperação tanto dentro da organização quanto com os outros públicos (componentes). Dessa forma realizaram coligações e, de certa forma, uma troca de poder já que ao invés de uma estrutura vertical com gerentes e muitos chefes, a Mercur adotou uma proposta com facilitadores que pudessem manter o diálogo com mais pessoas. Ao fazer isso, a empresa também influencia na questão das bases de poder, pois uma “[...] ação é legítima quando as decisões se enquadram em aspectos de bem comum e visam os interesses legítimos de ambas as partes [...]” (SIMÕES, 2009, p. 150). Neste sentido, a matéria-prima que é a informação tem a técnica mista, na qual as informações entram e saem. E finalmente a ética, pois esse diálogo aberto tem o intuito de legitimar as ações.

As organizações que são orgânicas, horizontais e mais flexíveis ajudam a “estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e

valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção” (KUNSCH, 2003, p.57). Há como relacionar com o paradigma da gestão estratégica comportamental, uma vez que o trabalhador (colaborador ou funcionário) faz parte dos públicos estratégicos com quem a organização se relaciona diariamente.

Ao finalizar, Hoelzel salienta que é um modelo de vida mais prazeroso, onde não precisam mais se preocupar em enganar as pessoas para vender, nem ter medo de cometer erros ou ter grandes objetivos. Segundo ele, a construção é pelo cotidiano. Na fala, novamente, nota-se a questão das bases de poder, onde ele aponta que não é mais necessário enganar, as próprias ações que a organização tem baseadas em suas diretrizes fazem o trabalho de persuadir os seus públicos.

Considerações Finais

Através análise de conteúdo da fala de Jorge Hoelzel no TEDx em que expôs, de forma resumida, o que levou a Mercur a um reposicionamento em 2008, foi possível identificar os princípios da CNV e, dessa forma correlaciona-los como os constructos apresentados por Simões (2009) em sua teoria da função política. A análise foi realizada de forma situacional, ou seja, de acordo com a situação, no caso a palestra abordada.

De acordo com Rosenberg (2006) a CNV retrata habilidades de linguagem e comunicação, utilizando conceitos já existentes e identificando determinados comportamentos que as pessoas têm em suas relações. Dessa forma foi possível perceber diversos âmbitos comuns com a função política, que também traz temas como a cooperação, conflito e importância da informação. A perspectiva da CNV se assemelha com concepções da comunicação e de teorias de relações públicas, porém com um novo olhar mais atento aos pequenos detalhes, como a escolha das palavras utilizadas.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARTER, Dominic. **Comunicação Pacificadora**. 2016. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=3W0yJK_ntQE > Acesso em: 04 jun. 2017

FRANÇA, Fabio. **Gestão de Relacionamentos Corporativos**. In: Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos. GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; _____. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUNIG, James E. **Uma teoria geral das Relações Públicas**: Quadro teórico para o exercício da profissão. In: *Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. _____; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOEZEL NETO, Jorge. **Questione sua empresa, mude vidas**. TEDx Laçador. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=DpGpx4QgUbw> > Acesso em 15 abr. 2017.

KASHTAN, Miki. **As armadilhas básicas no uso da comunicação não-violenta**. Disponível em: < <https://transformativa.wordpress.com/2016/03/15/armadilhas-basicas-no-uso-da-comunicacao-nao-violenta-miki-kashtan/> > Acesso em 06 maio 2017.

KRZNNARIC, Roman. **O Poder da Empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**: aulas publicadas por Javier Torres Nafarrate. Trad. de Ana Cristina Arantes Nasser. Petrópolis: Vozes, 2009.

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

SIMÕES, Roberto Porto. _____. **Por uma rede teórica para as relações públicas**: uma forma abreviada da teoria. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Relações Públicas**: Função Política. 3º edição. São Paulo: Summus, 1995.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.