

PERCEPÇÕES SOBRE A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS HUMANIZADAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Daniele Rodrigues De Aquino - Pecege - Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (ESALQ/USP)

Daniel Martins Abelha - Pecege - Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (ESALQ/USP)

Fernando Rejani Miyazaki - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

Este trabalho aborda percepções de líderes sobre a comunicação não violenta (CNV) e seu papel na liderança humanizada e gestão da cultura organizacional. As percepções sobre as lideranças e suas organizações buscaram identificar o perfil médio dos respondentes e se a comunicação realizada é considerada como não violenta ou se assume características de alienação e violência com o interlocutor. A coleta de dados com lideranças de empresas na Região Metropolitana de São Paulo possibilitou comparar a situação individual e a situação construída nas organizações dos membros participantes. Os resultados indicam que existe um direcionamento por parte das organizações para o exercício de uma gestão que pratique a liderança humanizada, mas também que as percepções dos líderes participantes apontam para uma certa distância em relação à percepção organizacional, onde os líderes são (auto) percebidos como mais cientes e mais praticantes da CNV, mesmo que tanto na perspectiva individual quanto na coletiva exista margem de melhoria. Identificar pontos de melhoria permite intervenções em elementos pontuais e ações para que as comunicações não machuquem ou desrespeitem o interlocutor, o que poderia alienar da liderança e até mesmo criar impactos nas percepções individuais de bem-estar ou coletivas sobre o estado da cultura organizacional vigente.

Palavras-chave: Comunicação não violenta; Liderança; Violência; Humanizada; Desenvolvimento.

Abstract

This article addresses leaders' perceptions about non-violent communication (NVC) and its role in humane leadership and organizational culture management. The perceptions about leaders and their organizations sought to identify the average profile of the respondents and whether the communication carried out is considered non-violent or assumes characteristics of alienation and violence towards the interlocutor. Collecting data from company leaders in the São Paulo Metropolitan Region allowed comparing the individual situation and the situation created in the organizations of the participating members. The results indicate that there is a direction on the part of organizations to exercise management that practices humanized leadership, but also that the perceptions of the participating leaders point to a certain distance in relation to the organizational perception, where leaders are (self) perceived as more aware and more practitioners of NVC, even though both from an individual and a collective perspective there is room for improvement. Identifying points for improvement allows interventions in specific elements and actions so that communications do not hurt or disrespect the interlocutor, which could alienate leadership and even create impacts on individual or collective perceptions of well-being on the state of the current organizational culture.

Keywords: Non-violent communication; Leadership; Violence; Humane; Development.

PERCEPÇÕES SOBRE A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS HUMANIZADAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

RESUMO

Este trabalho aborda percepções de líderes sobre a comunicação não violenta (CNV) e seu papel na liderança humanizada e gestão da cultura organizacional. As percepções sobre as lideranças e suas organizações buscaram identificar o perfil médio dos respondentes e se a comunicação realizada é considerada como não violenta ou se assume características de alienação e violência com o interlocutor. A coleta de dados com lideranças de empresas na Região Metropolitana de São Paulo possibilitou comparar a situação individual e a situação construída nas organizações dos membros participantes. Os resultados indicam que existe um direcionamento por parte das organizações para o exercício de uma gestão que pratique a liderança humanizada, mas também que as percepções dos líderes participantes apontam para uma certa distância em relação à percepção organizacional, onde os líderes são (auto) percebidos como mais cientes e mais praticantes da CNV, mesmo que tanto na perspectiva individual quanto na coletiva exista margem de melhoria. Identificar pontos de melhoria permite intervenções em elementos pontuais e ações para que as comunicações não machuquem ou desrespeitem o interlocutor, o que poderia alienar da liderança e até mesmo criar impactos nas percepções individuais de bem-estar ou coletivas sobre o estado da cultura organizacional vigente.

Palavras-chave: Comunicação não violenta; Liderança; Violência; Humanizada; Desenvolvimento.

ABSTRACT

This article addresses leaders' perceptions about non-violent communication and its role in humane leadership and organizational culture management. The perceptions about leaders and their organizations sought to identify the average profile of the respondents and whether the communication carried out is considered non-violent or assumes characteristics of alienation and violence towards the interlocutor. Collecting data from company leaders in the São Paulo Metropolitan Region allowed comparing the individual situation and the situation created in the organizations of the participating members. The results indicate that there is a direction on the part of organizations to exercise management that practices humanized leadership, but also that the perceptions of the participating leaders point to a certain distance in relation to the organizational perception, where leaders are (self) perceived as more aware and more practitioners of NVC, even though both from an individual and a collective perspective there is room for improvement. Identifying points for improvement allows interventions in specific elements and actions so that communications do not hurt or disrespect the interlocutor, which could alienate leadership and even create impacts on individual or collective perceptions of well-being on the state of the current organizational culture.

Keywords: Non-violent communication; Leadership; Violence; Humane; Development.

INTRODUÇÃO

Lideranças, seus papéis e influências no ambiente de trabalho é um tema interessante, dada a responsabilidade destas sobre rotinas de planejamento, execução e acompanhamento das contribuições necessárias para que suas organizações tenham êxito nos objetivos propostos. Enquanto a construção coletiva duradoura de mudanças de comportamentos envolve um contato psicológico, um processo de escuta ativa e empática e uma comunicação objetiva (Rogers, 1957), para que uma liderança estabeleça direções e conduza a visão de futuro de uma organização, é necessário envolver as pessoas nos processos comunicacionais, empregando tal visão como inspiração para superar os obstáculos que surgirem (Robbins, 2005).

Estes processos comunicacionais devem ser elaborados gradualmente e demandam a atuação dos líderes para monitorar a realidade de suas equipes e realizar constantes aprimoramentos, considerando a singularidade dos indivíduos, suas personalidades e interesses (Silva, 2020). Na organização contemporânea, independentemente de sua área de atuação, compreender os perfis dos indivíduos é necessário para que se exerça a liderança, e a comunicação é uma das capacidades essenciais para o líder, seja para interagir com os demais profissionais, seja para atender o público em geral (Giraldi, Kohler, & Rampazzo, 2019).

Nos processos de comunicação entre líderes e liderados, o conteúdo da comunicação é importante, mas nem por isso a forma como a comunicação ocorre deve ser desprezada. Como forma de manter um padrão civil, consciente e claro na comunicação, é possível utilizar a comunicação não violenta (CNV) para identificar condições e comportamentos que podem afetar as pessoas e filtrá-los se necessário para que uma mensagem seja transmitida sem ruídos e sem ferir ou ofender o destinatário de uma comunicação (Rosenberg, 2006).

A comunicação abriga diversos fatores psicológicos e sociais que se manifestam dentro do indivíduo e entre indivíduos em contextos de relacionamentos interpessoais (Silva, 2003). Ao buscar uma escuta ativa, empática e aberta, a comunicação não violenta possibilita que os indivíduos se desenvolvam enquanto tentam compreender as necessidades do outro e buscam meios de tecer um diálogo eficaz. O ponto central da CNV é a compaixão, e a partir dela buscar posicionamentos assertivos, mas com consideração, respeito e abertura a emoções e afetos, para buscar não ofender ou ferir o interlocutor (Pelizzoli, 2012).

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O objetivo de pesquisa pode ser descrito da seguinte forma: *Avaliar a percepção de lideranças sobre o papel da comunicação não violenta, seus benefícios e falhas comunicacionais em organizações da Região Metropolitana de São Paulo*. Há também um objetivo secundário que pode ser estabelecido para o presente trabalho, como forma de aumentar sua contribuição: *Comparar a percepção de respondentes pelo setor de atuação da economia, por gênero e experiência*.

Deve se ressaltar como parte do potencial de contribuição deste texto o fato de a temática da comunicação não violenta ainda estar em um estágio embrionário no Brasil em estudos na área da Administração. Uma consulta ao portal Spell, de periódicos nacionais, a partir dos resumos de artigos e com uso do termo “comunicação não violenta” (feito com e sem o uso de caracteres especiais) não retornou qualquer ocorrência. Quando consultado o Google Acadêmico (acesso em 24 set. 2023), que também inclui materiais de livros e textos de literatura cinza, o material mais citado em português é o livro “Comunicação Não-Violenta”, de Marshall Rosenberg (2006) (642 citações), mas nenhum artigo publicado em artigo de periódico alcançou dez ou mais citações, de acordo com a plataforma.

Além da contribuição teórica devido ao relativo pioneirismo do estudo, há também contribuições de ordem prática, em especial por possibilitar que gestores utilizem algumas das

percepções e *insights* contidos nestas páginas para aprimorar os processos comunicacionais e de liderança no contexto organizacional, com a possibilidade de proporcionar maior coesão nas equipes, ganhos de sinergia e aumento da produtividade, e melhoria do clima organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A comunicação não violenta é definida por Rosenberg (2006, p. 21) como “uma forma de comunicação que nos leva a nos entregarmos de coração”. O autor ainda afirma que utiliza o termo “não violenta” de forma semelhante à utilizada por Gandhi, isto é, com referência a um estado compassivo onde a violência esteja afastada do coração das pessoas, pois mesmo que não exista uma intenção direta e explícita, as palavras podem trazer sofrimento a outros de forma desnecessária pela forma como são articuladas (Rosenberg, 2006).

Além do potencial de compreender e aprimorar os mecanismos de empatia e possibilitar o desenvolvimento de lideranças coletivas, no ambiente de trabalho a CNV pode ajudar a clarificar atribuições e papéis, e até mesmo contribuir para que equipes criem um plano de ação compartilhado caso seus integrantes sejam convencidos a aderir e colaborar com o uso de tal forma de comunicação no contexto profissional (Museux, Dumont, Careau, & Milot, 2016).

É possível notar a eficácia de programas de capacitação que abordem o uso da CNV, apesar de possíveis ressalvas como a dependência de um facilitador hábil para criar espaços organizacionais onde as pessoas possam exercê-la de forma efetiva, ou a dependência de fatores contextuais para sua aplicação, com potencial para tornar a comunicação no trabalho mais acessível e humanizada, ainda que seja mais natural empregar a CNV em interações de cunho pessoal (Museux et al., 2016; Korlipara & Shah, no prelo).

Ao se basear nas habilidades de linguagem humanas para a construção de relacionamentos e sociedades mais abertas e saudáveis, o principal benefício da CNV é o desenvolvimento de lideranças com maior capacidade de empatia, com base em pilares como necessidades, observações, pedidos e sentimentos (Rosenberg, 2006; Hashimoto, Andrade, Hernandez, Sturzenegger, Bastos, & Tavares, 2022). A comunicação é um instrumento para o exercício do poder, que pode ser utilizada para mobilizar pessoas e transformar discurso em realidade, e neste sentido a CNV tem o potencial de transmitir a visão, os valores e os objetivos de uma organização de forma a gerar um impacto saudável para o clima dentro de uma organização (Hashimoto et al., 2022).

Como forma de auxiliar na aferição de comportamentos não violentos e seus impactos em aspectos diversos, da empatia à saúde mental do indivíduo, foi proposta recentemente uma escala denominada *Nonviolent Communication Behaviors Scale* (NVCBS), consistentemente e internamente e que utiliza sete itens: 1) Ciência de que as emoções fluem das próprias necessidades e pensamentos, 2) a vontade de apresentar pedidos para satisfazer suas necessidades e a abertura a qualquer resultado possível, 3) a responsabilidade pela própria experiência e a intenção de se expressar sinceramente e sem acusações, 4) não reagir quando notar a resposta emocional de terceiros, 5) permanecer flexível durante comunicações com outros, 6) utilizar conflitos para conectar com o outro e tentar criar resultados mutuamente satisfatórios, e 7) escutar pacientemente para tentar compreender a perspectiva de terceiros (Cheung, Cheng, Lam, Ling, Lau, Hung, & Fung, 2023).

Deve ser ressaltado que os nomes dos itens da NVCBS podem parecer extensos ou pouco objetivos pelo fato de a versão acessada ser uma publicação em inglês, mas o idioma utilizado originalmente em sua elaboração ser o chinês, e apesar dos esforços conjuntos para traduzir os nomes dos itens aferidos (Cheung et al., 2023), ambos os idiomas possuem diferenças profundas, o que pode ter incorrido em pequenas perdas de conteúdo ou clareza na

tradução para o inglês (utilizada como referencial deste estudo, por sua vez apresentado em português do Brasil).

Por sua interface tanto com lideranças e a atuação das mesmas como facilitadoras da transmissão e aplicação dos princípios da comunicação não violenta, quanto com o clima organizacional como local onde é possível identificar o resultado da atuação de líderes e dos processos comunicacionais em uma organização, estes dois pontos são abordados na continuação do referencial teórico deste estudo, dada a contribuição dos mesmos para compreensão do fenômeno e seus desdobramentos.

LIDERANÇA HUMANIZADA

Se a comunicação não violenta é apresentada como uma possibilidade de gerar interações mais saudáveis e benéficas no ambiente de trabalho, as lideranças são o canal de transmissão de seus princípios e controle de sua aplicação para que os resultados esperados surjam no contexto organizacional. Em ambos os casos há uma palavra em comum, o cuidado.

Líderes devem cuidar de suas equipes e do conjunto de expectativas e necessidades, mesmo em momentos delicados, por meio de conexões autênticas alimentadas e conduzidas de forma apropriada por estas lideranças (McClendon, 2020). Embora o ambiente de trabalho possa modificar o contexto onde as interações entre indivíduos ocorrem, cabe aos líderes incentivar tanto uma forma de comunicação que não agrida a existência, a individualidade e os valores de outros indivíduos, quanto para a criação de estruturas de suporte para que as pessoas se sintam acolhidas e respeitadas no trabalho (McClendon, 2020).

O exercício da liderança humanizada pode não apenas aproximar valores organizacionais da prática cotidiana, como também ajudar a trazer benefícios a uma organização. Por meio da liderança humanizada, e particularmente em ambientes de competitividade intensa, onde seja necessário lidar com concorrentes e trazer resultados à organização, uma liderança que seja ética e humanizada pode trazer uma maior sensação de justiça no ambiente de trabalho e um foco na orientação a resultados tanto para satisfazer clientes quanto para eliminar atitudes que prejudiquem o clima na organização (Feng, Wang, Lawton, & Luo, 2019).

Lideranças podem influenciar suas organizações não apenas pelas decisões tomadas ou pelo impacto nos resultados operacionais, mas também na forma como estes indivíduos trabalham com o capital humano de uma organização. Isso pode ocorrer pela preferência por determinados perfis demográficos de indivíduos e certas características são buscadas nos candidatos a uma vaga conforme o perfil da liderança existente (Al-Awlaqi, Aamer, Barahma, & Battour, 2021), com potencial de impactar negativamente os candidatos por fatores que vão desde a tensão natural dos processos seletivos até a subjetividade inerente e preconceitos sofridos (Domingues & Santos, 2022), ou mesmo pelo potencial de influência sobre os liderados em uma equipe.

No caso da liderança em uma organização humanizada, onde o engajamento dos colaboradores é potencializado, a liderança pode servir de exemplo e impactar cinco aspectos principais: valores organizacionais e o impacto destes sobre o ambiente de trabalho, o legado deixado por uma liderança, a comunicação com os liderados, percepções intrínsecas no ambiente de trabalho, e até na forma como o clima organizacional se deteriora e passa a assumir um tom negativo (Dimitrov, 2015).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Embora uma organização em si não seja um organismo vivo, ela é composta por pessoas, que trabalham juntas seguindo valores e diretrizes, com objetivos em comum para que alcancem

resultados preestabelecidos. Dentro deste contexto, os elementos culturais comuns e o pensamento coletivo dos indivíduos de uma determinada equipe ou organização, denominados cultura organizacional são vistos como um elemento ativo e relevante da gestão de pessoas, e não como um processo de antropomorfização de valores humanos para a gestão organizacional.

Uma cultura é uma abstração, ainda que as forças envolvidas e suas implicações sejam bastante reais e potentes (Schein, 2004). A cultura organizacional pode ser definida de diversas formas e pressupostos, desde que é uma construção social derivada pelas crenças e valores compartilhados, além de ser um elemento uma condição para o sucesso de uma organização (Álvarez, 2019) até normas e regras informais que regulam o trabalho e devem ser seguidas pelo corpo de funcionários (Azeem, Ahmed, Haider, & Sajjad, 2021).

Por meio da cultura organizacional é possível, por exemplo, trabalhar aspectos intangíveis de uma organização, como a formação e desenvolvimento de seu capital humano por meio do conjunto de conhecimentos e habilidades contidos nas mentes de seus trabalhadores, e neste sentido a cultura organizacional influencia a aquisição, uso e compartilhamento de conhecimentos e comportamentos pelos membros de uma organização (Santos, Damian, & Valentim, 2019).

A cultura organizacional também contribui para influenciar a qualidade de vida dos indivíduos de uma determinada organização, com reflexos no bem-estar pessoal na organização, onde o clima organizacional impacta a percepção individual de qualidade de vida, o que também possibilita intervenções para mudar esta cultura e a forma como influencia os indivíduos da organização (Paz, Fernandes, Carneiro, & Melo, 2020). O tipo particular de cultura vigente em uma organização pode favorecer determinados tipos, perfis, comportamentos e relacionamentos interpessoais em detrimento de outros (Paz et al., 2020).

METODOLOGIA

Este estudo pode ser classificado como quantitativo, com uso de estatística descritiva para análise dos dados e embasamento das análises e conclusões. Para tanto, foi elaborado um questionário com perguntas e respostas fechadas a ser aplicado para todos os respondentes, baseado principalmente em Rosenberg (2006) e desenvolvido de forma dedutiva com base no livro deste autor.

O processo de coleta de dados ocorreu por formulários anônimos do Google Forms, e os convites para os respondentes foram enviados por diversas plataformas digitais disponíveis, tais como Instagram, LinkedIn e WhatsApp. O critério de escolha dos participantes foi uma combinação de acessibilidade geográfica e tempo disponível, de forma que esta escolha ocorreu de forma intencional, e o critério de participação foi que os participantes ocupassem posições de liderança, onde o uso de *soft skills* seja relevante para as tarefas executadas. Por conta da acessibilidade geográfica, todos os respondentes atuam em empresas no estado de São Paulo.

Antes da aplicação do instrumento de coleta final, houve uma etapa de pré-teste com um dos entrevistados, com o objetivo de aprimorar o instrumento de coleta aplicado como pesquisa de campo para este estudo. Durante a coleta de dados, para garantir o anonimato dos respondentes, não houve a identificação direta dos respondentes, e a participação dos respondentes foi autorizada pelos mesmos por meio de consentimentos incluídos no formulário de participação e coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de maio e junho de 2023, com um total de 56 respondentes válidos em posições de liderança, e um instrumento final com vinte questões voltadas ao tema da pesquisa, isto é, a comunicação não violenta. O perfil dos respondentes é descrito em maiores detalhes na seção seguinte. Após a coleta dos dados com os respondentes deste estudo, houve a etapa de análise dos resultados, com interpretação dos mesmos e apresentação por meio de figuras e gráficos de estatística descritiva.

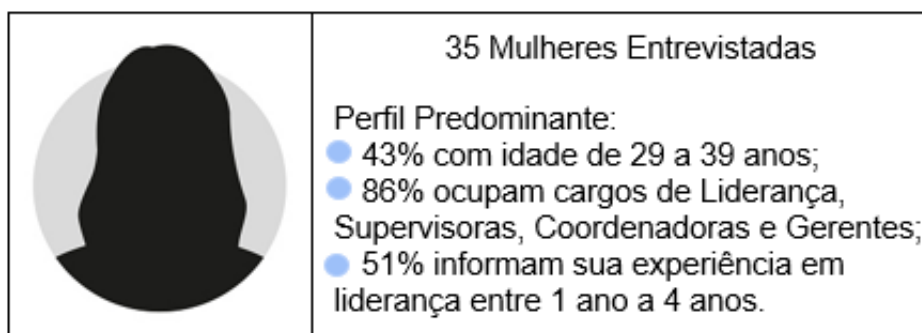
Por questões de arredondamento (não foram usadas casas decimais na apresentação dos resultados) a somatória dos resultados de concordo/neutro/discordo em uma determinada questão não necessariamente totalizava 100%, em particular nas Tabelas 1 e 2. Considerado o contexto e escopo do trabalho, o instrumento de coleta utilizou apenas três pontos, até por não terem sido empregados elementos como construtos, correlações ou significância estatística, que demandariam uma amostra muitas vezes superior àquela obtida, o que inviabilizaria a pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das respostas fornecidas pelos 56 respondentes válidos permite identificar tanto pontos de convergência quanto singularidades. A começar pelo recorte de gênero: 35 (62%) dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 21 (38%) são do sexo masculino. Nenhum respondente se identificou com outras formas de identidade de gênero como, por exemplo, não-binário, intergênero ou agênero.

Conforme indica a Figura 1, disponível a seguir, uma parte considerável (43%) das respondentes do sexo feminino possui entre 29 e 39 anos e que, portanto, seriam classificáveis como *millenials* (nascimento entre 1981 e 1996). Muitas destas profissionais (51%) ocupavam posições de maior proeminência há pouco tempo, e algumas ocuparam posições de liderança pela primeira vez em suas trajetórias.

Figura 1: Perfil feminino

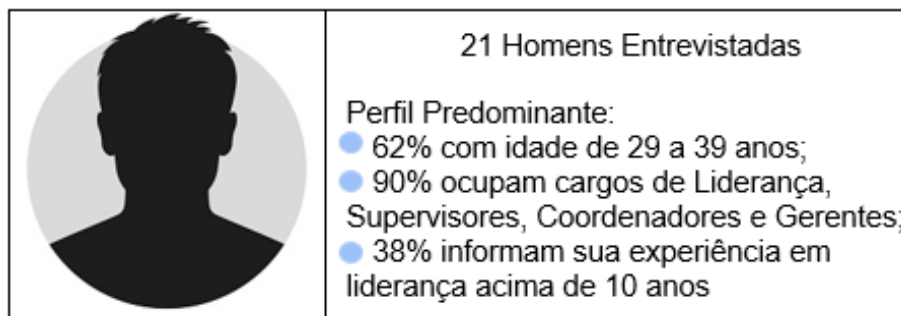


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao se comparar o perfil da população feminina participante do estudo com a masculina, descrita em maiores detalhes na Figura 2, é possível identificar um grande ponto em comum: O fato de a grande maioria destas pessoas (86% das mulheres, 90% dos homens) ocuparem cargos de liderança, tais como gerências, em vez de exercerem a liderança em posições que não necessariamente demandariam este perfil. Este era um resultado esperado, se considerado o fato de este artigo buscar percepções de líderes, para que fosse possível caracterizar e qualificar a população participante do estudo.

Também foi possível identificar uma larga parcela dos respondentes masculinos, a exemplo da amostra feminina, como *millenials* em relação à idade, embora a participação desta geração seja ainda mais acentuada no caso dos respondentes do sexo masculino (62% têm entre 29 e 39 anos). Outra diferença entre as amostras está no período em que os respondentes são líderes (formalmente ou não). Enquanto a maioria das respondentes do sexo feminino tinham pouca experiência como líderes, no caso dos respondentes homens uma boa parcela (38%) afirmou possuir experiência superior a uma década em liderança.

Figura 2: Perfil masculino



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A dificuldade de acesso da mulher a posições de liderança não é exatamente um fenômeno recente ou isolado, algo já retratado pela literatura (Hryniewicz & Vianna, 2018), e mesmo que exista um declínio nos estereótipos e preconceitos, ainda existem barreiras consideráveis ao acesso da mulher a posições de liderança, mesmo que alguns setores, como o educacional, sejam mais receptivos à participação de mulheres em posições de destaque (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011).

Uma das questões do instrumento de coleta de dados possibilitava a livre inserção de resposta sobre os setores e áreas de atuação destas lideranças no mercado de trabalho na região metropolitana de São Paulo. A nuvem de palavras gerada a partir das respostas fornecidas está contida na Figura 3, onde palavras listadas em maior tamanho foram mais frequentes ou de alguma forma mais relevantes dentro do contexto da pesquisa e das respostas fornecidas.

Figura 3: Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

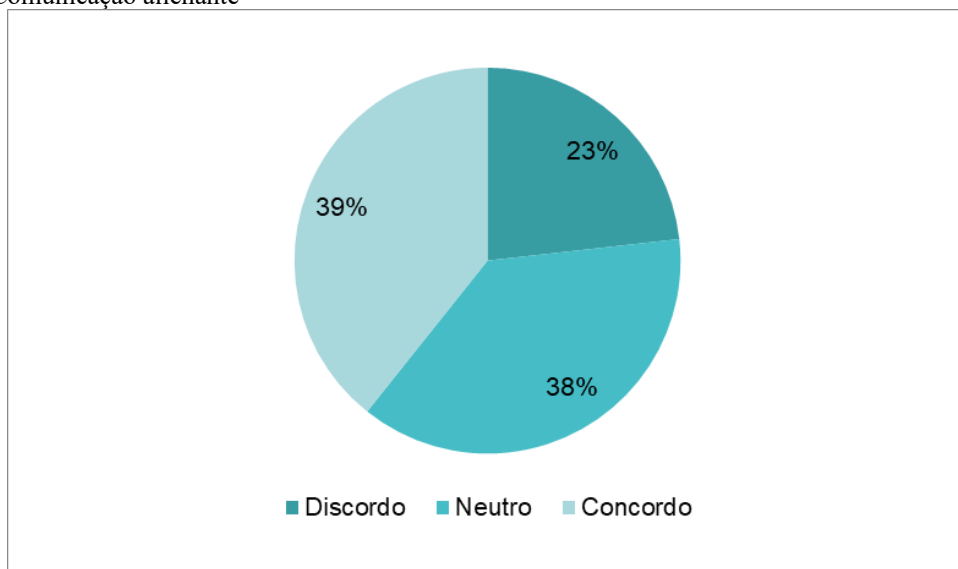
O conjunto das vinte questões que compuseram o instrumento de coleta de dados buscaram entender a visão do indivíduo participante e contextualizá-la em face à organização onde trabalha, com três eixos principais: 1) O processo da comunicação não violenta, 2) efeitos da comunicação não violenta, e 3) desenvolvimento da comunicação não violenta.

O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Tal qual mencionado por Rosenberg (2006), ao se assumir uma postura de compaixão com vistas à entrega, é criada uma oportunidade de entrega empática. E um ponto que deve ser evitado para tal é a comunicação alienante, onde a linguagem utilizada implica a existência de um julgamento ou viés antes mesmo de o interlocutor ter a possibilidade de se manifestar. Nos dados coletados para esta pesquisa os escores dos respondentes indicam que ainda existe tal tipo de deficiência nas organizações onde estas pessoas trabalham.

Conforme disponível na Figura 4, há uma quantidade considerável (38%) de pessoas que indicam existir comunicação alienante em suas organizações de trabalho. Enquanto 23% discordam, outros 38% adotam uma percepção neutra sobre o assunto. Isso pode indicar tanto que o fenômeno ocorra ocasionalmente, ou até mesmo que ocorra com alguma frequência, mas com menor intensidade. Também é possível que alguns dos respondentes desconheçam ou não se importem se em suas organizações a comunicação de fato é ou não alienante, contanto que as entregas sejam realizadas.

Figura 4: Comunicação alienante



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A opinião pessoal dos entrevistados sobre o tema da comunicação não violenta pode ser verificada na Tabela 1. Nela constam posicionamentos sobre temas como comunicação assertiva, escuta ativa, mediação de conflitos e oportunidades de melhorias. Há pontos interessantes a considerar, como o fato da maioria dos respondentes (88%) afirmarem ter conhecimento da CNV, e que a quase totalidade (95%) reconhece a importância da escuta ativa.

Tabela 1: Estatística da visão pessoal

| Afirmações: | Discordo | Neutro | Concordo | Desv Pad |
|--|----------|--------|----------|----------|
| Eu conheço a Comunicação não violenta. | 4% | 9% | 88% | 38% |
| Eu sinto que a escuta ativa em uma conversa é um fator importante para compreender o assunto. | 4% | 2% | 95% | 43% |
| Eu já sofri violência verbal no ambiente corporativo. | 34% | 9% | 57% | 20% |
| Eu acredito que técnicas de comunicação podem ajudar em situações de conflitos, trazendo resultados positivos. | 2% | 5% | 93% | 42% |

| | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|
| Eu acredito que minha linguagem é classificada como alienante. | 46% | 16% | 36% | 13% |
| Eu busco desenvolver habilidades de comunicação, pois acredito ser um importante para liderança. | 2% | 2% | 95% | 44% |
| Eu pratico a comunicação assertiva no meu dia a dia. | 2% | 2% | 96% | 45% |
| Eu acredito ser um líder humanizado. | 4% | 5% | 91% | 41% |
| Eu considero importante a comunicação para o desenvolvimento de equipes de alta performance. | 4% | 0% | 96% | 45% |
| Eu considero importante a técnica da CNV durante processos de avaliação de desempenho (feedbacks). | 4% | 4% | 93% | 42% |

Fonte: Dados da pesquisa (2023), com base no referencial de Rosenberg (2006).

Em relação a aspectos estratégicos da CNV, nota-se que 57% dos participantes relatam ter sofrido violência verbal no ambiente corporativo, conforme constante na Tabela 1. Além disso, 91% dos participantes afirmam que acreditam serem líderes humanizados, e 96% afirmam praticarem a comunicação assertiva em seu cotidiano laboral. A partir de tais percepções é possível inferir que as lideranças entrevistadas têm interesse em comunicação, particularmente na CNV, e compreendem a importância de uma forma de dialogar que não agrida o interlocutor, inclusive para evitar desvios organizacionais, como casos de assédio moral. Por outro lado, 36% dos entrevistados reconhecem que a linguagem usada pelos mesmos pode ser entendida como alienante, indicando um ponto de melhoria futura na organização.

EFEITOS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

As percepções pessoais dos participantes contrastam com as percepções que estes mesmos indivíduos fazem a respeito de suas organizações. Na Tabela 2 há alguns contrapontos, como a percepção de que para 27% dos entrevistados as pessoas em suas organizações não conhecem a comunicação não violenta (ainda que 88% dos participantes afirmem possuir conhecimento da CNV), indicando um descompasso entre posições pessoais e organizacionais.

Tabela 2: Estatística da visão organizacional

| Afirmações: | Discordo | Neutro | Concordo | Desv Pad |
|--|----------|--------|----------|----------|
| Na empresa em que trabalho as pessoas conhecem a comunicação não violenta. | 27% | 27% | 46% | 9% |
| Na empresa em que trabalho existe a cultura de escuta ativa durante as conversas entre líderes e liderados. | 25% | 23% | 52% | 13% |
| Na empresa em que trabalho eu já presenciei casos de violência verbal. | 39% | 4% | 57% | 22% |
| Eu estou satisfeito (a) com o formato de comunicação dentro da empresa em que trabalho, posso transformar conflitos em uma conversa. | 20% | 30% | 50% | 13% |
| Eu acredito que na empresa em que trabalho exista linguagem alienante entre líder e liderados. | 23% | 38% | 39% | 7% |
| Na empresa em que trabalho é incentivado o desenvolvimento de habilidades de comunicação. | 21% | 20% | 59% | 18% |
| Eu acredito que a cultura da empresa em que trabalho valoriza o desenvolvimento da comunicação assertiva. | 21% | 23% | 55% | 16% |

| | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|
| Eu considero que a cultura da minha empresa estimula a liderança humanizada. | 14% | 25% | 61% | 20% |
| Eu acredito que na empresa em que trabalho existe uma cultura de desenvolvimento de equipes de alta performance. | 20% | 29% | 52% | 14% |
| A empresa em que trabalho possui uma cultura de capacitação com os líderes para aplicação da CNV em processos de avaliação de desempenho. | 43% | 27% | 30% | 7% |

Fonte: Dados da pesquisa (2023), com base no referencial de Rosenberg (2006).

Sobre o uso de comunicação alienante, é possível encontrar um índice muito semelhante entre a percepção do uso deste expediente por parte dos entrevistados (36%) e das organizações dos entrevistados como um todo (39%), mas há uma percepção menor da inexistência de linguagem alienante nestas organizações (46% negam utilizar, mas 23% negam sua existência em suas organizações), indicando que este é um potencial ponto de melhoria.

De forma semelhante, enquanto 96% dos participantes acreditam utilizar comunicação assertiva no dia a dia, apenas 55% dos participantes acreditam que suas organizações valorizam a comunicação assertiva, e 21% negam tal possibilidade (percepção individual negativa: 2%). Com base apenas nas percepções dos entrevistados é possível inferir tanto que algumas das organizações participantes não dão tanta ênfase na qualidade da comunicação realizada quanto suas lideranças, ou mesmo que exista uma dissonância na percepção dos próprios líderes entre a qualidade de sua comunicação e de suas organizações em geral.

Embora seja possível questionar a forma como ocorre a comunicação nestas organizações, aparentemente há uma preocupação com um estilo de gestão que considera o indivíduo em sua particularidade, e não apenas de forma instrumental. Para 61% dos participantes, suas organizações estimulam a prática da liderança humanizada, enquanto apenas 14% discordam de tal afirmação.

Também é válido apontar que na percepção das pessoas entrevistadas o respaldo à gestão humanizada não necessariamente se traduz em iniciativas formais para a aplicação da comunicação não violenta: 43% das pessoas não concordam com a afirmação que suas organizações possuam uma cultura para capacitar lideranças a aplicar a CNV em avaliações de desempenho. Este número indica que ainda há margem para intervenção dos responsáveis pela gestão de pessoas nas empresas para implementação de medidas que resultem em um processo de comunicação não violenta mais disseminado por suas organizações e incorporado a seus valores, em vez de ocorrer apenas por iniciativas pessoais enquanto é focada apenas a entrega de resultados de curto prazo.

DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Como forma de conectar com o outro e trazer paz nas relações e potencial de melhorias para o clima organizacional, o desenvolvimento da comunicação não violenta se pauta em três elementos para influenciar as respostas das pessoas: A linguagem utilizada, a forma de pensar e a negociação nas relações interpessoais (Rosenberg, 2006; Baesler & Lauricella, 2014; Mussio & Serapião, 2017). Neste sentido, é necessário lembrar que mesmo quando as pessoas não utilizam um tom agressivo ou violento na comunicação, as palavras utilizadas podem trazer desconforto ao interlocutor, portanto o uso da CNV pode melhorar a forma de expressar e ouvir o outro mesmo em situações adversas.

Além de ser possível a comparação entre as visões pessoais (Tabela 1) e organizacionais (Tabela 2) sobre os temas abordados por este estudo, há ainda a figura do líder em si, como um potencializador de resultados e como uma figura indispensável para a implementação de

mudanças de uma organização. Quando questionados há quanto tempo obtiveram vivência com casos de violência verbal no ambiente de trabalho, 4% afirmaram não terem entrado em contato com este tipo de ocorrência, 52% afirmaram que isso ocorreu pela primeira vez há menos de cinco anos, e para 25% isso aconteceu pela primeira vez há mais de dez anos. Isso indica que há gestores que entraram em contato com a violência verbal apenas recentemente, enquanto para outros a violência verbal é um fator enraizado em sua experiência profissional.

É possível associar o gerenciamento de situações de violência vivenciadas por estas lideranças e a percepção de que ainda há margem para melhoria nas organizações a respeito da CNV com Rosenberg (2006) e destacar a importância da negociação nas relações entre indivíduos, com atenção ao uso da linguagem na escolha de palavras e entonação para respeitar as diferentes formas de ser e pensar das pessoas. Com um esforço contínuo e uma disposição verdadeira para o diálogo, é possível uma construção participativa que leve a mudanças na forma de pensar e agir (Rogers, 1957), o que pode beneficiar não apenas indivíduos, mas organizações como um todo.

CONCLUSÃO

Este artigo se dedicou a estudar percepções de lideranças em organizações brasileiras da região metropolitana de São Paulo sobre comunicação não violenta, seus benefícios e falhas comunicacionais. Por meio da análise do conjunto de respostas obtido por parte dos participantes deste estudo foi possível compreender que existem pontos positivos, mas que também há margem para melhorias nas organizações onde estes indivíduos atuam.

Por conta da quantidade de respondentes (N=56), não foi possível agrupá-los por setor de atuação econômica de suas organizações. Em relação ao gênero dos respondentes, foi possível notar a existência de perfis distintos: embora a principal faixa etária das lideranças seja de 29 a 39 anos, as mulheres entrevistadas estão menos concentradas nesta faixa (43%) do que os homens (62%). Além disso, enquanto os líderes masculinos possuem mais experiência média (38% acima de 10 anos), a maioria das mulheres está em seus primeiros passos como líder (51% entre 1 e 4 anos).

Foi possível notar que a imensa maioria da população participante do estudo conhece a comunicação não violenta (88%) e reconhece a contribuição de temas como a escuta ativa ou habilidades de comunicação (ambas em 95%) para a atuação das lideranças na compreensão e resolução de problemas. Ao mesmo tempo, é possível notar que segundo a percepção destas mesmas lideranças, suas organizações não fornecem tanto respaldo para os mesmos temas: mais de 20% dos entrevistados afirmam que suas organizações não conhecem a comunicação não violenta (27%), não praticam uma cultura de escuta ativa (25%) e não incentivam o desenvolvimento de habilidades de comunicação (21%).

Se for considerado que a maioria dos participantes consideram que a cultura de suas organizações estimula a prática da liderança humanizada (61%) e o desenvolvimento da comunicação assertiva (55%), talvez seja uma questão de alinhar entendimentos e aplicar princípios da comunicação não violenta (Rosenberg, 2006) para que a forma de atuação e comunicação das ações das lideranças não machuque, ofenda ou aliene seus interlocutores.

Como limitações do estudo, além do universo amostral já mencionado anteriormente estão a amostra selecionada por conveniência e sua concentração em um espaço relativamente limitado (região metropolitana de São Paulo), por critérios de proximidade geográfica. Dada a recente mudança de hábitos e a facilidade de acesso a meios eletrônicos de colaboração, pode ser considerado para um estudo futuro a ampliação da amostra para outras regiões brasileiras, ou mesmo um estudo comparativo entre profissionais de diferentes países. Qualquer que seja a opção, é importante aumentar a amostra para que seja possível submeter os resultados a técnicas

estatísticas mais avançadas que possam realizar inferências, além de verificar significância e correlações entre diferentes construtos, por exemplo.

Outro ponto que pode ser considerado para a condução de estudos futuros foi o fato de algumas questões apresentarem escores consideravelmente diferentes entre a percepção individual e a percepção organizacional como, por exemplo, a diferença entre a percepção própria da importância da escuta ativa e a importância percebida pelos participantes sobre suas organizações (95% e 52% de “concordo”, respectivamente, ante 4% e 25% de “discordo” para as mesmas questões). Um estudo futuro poderia se aprofundar na compreensão do porquê de tal discrepância, inclusive no sentido de buscar por vieses que modifiquem a percepção de um ou mais dos elementos envolvidos: pode ocorrer a supervalorização das capacidades e da importância de um líder sobre seu papel em uma organização, pode ocorrer de um determinado líder subvalorizar ou menosprezar as contribuições de sua organização, seja por alguma desavença, seja para inflar o impacto de suas ações, e podem ocorrer ambos os eventos simultaneamente, isto é, supervalorização da própria liderança e subvalorização da organização.

Também é possível que em um esforço futuro os resultados indiquem um evento inverso, ou seja: subvalorização da própria importância, conhecimentos e colaborações, a supervalorização da organização, ou ambos. Vieses podem comprometer os resultados e a análise de um estudo, mas identificar e tratar na medida do possível (mitigando seus efeitos, por exemplo) podem trazer contribuições valiosas para um estudo futuro.

Em termos gerais, é esperado que este texto ajude a aumentar a compreensão existente a respeito da temática da comunicação não violenta, particularmente no contexto das organizações e da gestão de pessoas. Por se tratar de uma área em constante evolução pelas mudanças socioeconômicas, os resultados aqui expostos possuem um valor de generalização limitado, e em vez de serem tidos como um exemplo facilmente replicável em outras organizações e contextos, talvez sirvam melhor como um indício ou como registro das percepções sobre o tema em um período específico, no caso o Brasil do início dos anos 2020, recém-saído de uma emergência de saúde global e ainda em meio às incertezas políticas e econômicas de seu tempo.

REFERÊNCIAS

- Al-Awlaqi, M. A., Aamer, A. M., Barahma, M. M., & Battour, M. (2021). The interaction between leadership styles and their followers' human capital: a correspondence analysis approach applied to micro-sized businesses. *Journal of Management Development*, 40(1), 74-93. doi: 10.1108/JMD-05-2019-0172
- Álvarez, C. E. M. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. doi: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, art. 101635. doi: 10.1016/j.techsoc.2021.101635
- Baesler, E. J., & Lauricella, S. (2014). Teach peace: assessing instruction of the nonviolent communication and peace course. *Journal of Peace Education*, 11(1), 46-63. doi: 10.1080/17400201.2013.777899
- Cheung, C. T. Y., Cheng, C. M.-H., Lam, S. K. K., Ling, H. W.-H., Lau, K. L., Hung, S. L., & Fung, H. W. (2023). Reliability and Validity of a Novel Measure of Nonviolent Communication Behaviors. *Research on Social Work Practice*, 33(7), 790-797. doi: 10.1177/10497315221128595
- Dimitrov, D. Leadership in a humane organization. (2015). *European Journal of Training and Development*, 39(2), 122-142. doi: 10.1108/EJTD-07-2014-0051

- Domingues, P. S., & Santos, E. J. (2022). O Sofrimento Psíquico em Processos de Recrutamento e Seleção: um convite a gestão humanizada. *Revista Científica UMC*, 7(2), 5 p.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.03.021
- Giraldi, B. M., Kohler, T. F., & Rampazzo, R. M. S. (2019). Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. *Barbarói*, 55, 137-152. doi: 10.17058/barbaroi.v0i0.12641
- Hashimoto, M. S., Andrade, D. B., Hernandez, C. A., Sturzenegger, K. F. D., Bastos, M. F. L., & Tavares, N. B. (2022). Comunicação não violenta para uma liderança mais empática. *Revista Organização Sistêmica*, 11(20), 18-33.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. doi: 10.1590/1679-395174876
- Korlipara, M. & Shah, H. (No prelo). "Power of words": impact, concerns and applications of nonviolent communication training. *European Journal of Training and Development*, 22 f. doi: 10.1108/EJTD-03-2022-0030
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. doi: 10.1037/a0023557
- McClendon, P. (2020). A Journey to Authentic Caring Leadership. *Nurse Leader*, 18(4), 391-394. doi: 10.1016/j.mnl.2020.01.002
- Museux, A.-C., Dumont, S., Careau, E., & Milot, É. (2016). Improving interprofessional collaboration: The effect of training in nonviolent communication. *Social Work in Health Care*, 55(6), 427-439. doi: 10.1080/00981389.2016.1164270
- Mussio, R. A. P., & Serapião, A. B. S. (2017). (Inter) Mediação Latente de Conflitos e Comunicação Não-Violenta na Atividade Secretarial. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(2), 214-228. doi: 10.21714/2236-417X2017v7n2
- Pelizzoli, M. L. (2012). *Diálogo, Mediação e Cultura de Paz*. Recife: Editora da UFPE.
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMD200122
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of consulting psychology*, 21(2), 95-103. doi: 10.1037/h0045357
- Rosenberg, M. B. (2006). *Comunicação Não-Violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais* (M. Vilela, Trad.). São Paulo: Ágora, 2006.
- Santos, V. C. B., Damian, I. P. M., & Valentim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade: estudos*, 29(1), 51-66.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, M. J. P. (2003). *Comunicação tem Remédio: A comunicação nas relações interpessoais em saúde*. São Paulo: Edições Loyola.
- Silva, V. A. (2020). *Comunicação Empresarial e Negociação*. Maringá: Unicesumar.