



PUC

DEPARTAMENTO DE DIREITO

**A UTILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NÃO
VIOLENTA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA NO AMBIENTE
CORPORATIVO**

Por

GABRIELLE GALVÃO LIMA DE FREITAS

ORIENTADOR(A): MIA REIS SCHNEIDER

2025.1

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE
JANEIRO
RUA MARQUÊS DE SÃO VICENTE, 225 - CEP 22451-900
RIO DE JANEIRO - BRASIL

A UTILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO AMBIENTE CORPORATIVO

por

GABRIELLE GALVÃO LIMA DE FREITAS

Monografia apresentada ao
Departamento de Direito da
Pontifícia Universidade
Católica do Rio de Janeiro
(PUC-Rio) para a obtenção do
Título de Bacharel em Direito.

Orientador(a): Mia Reis
Schneider

2025.1

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da autora, da orientadora e da universidade.

Dados internacionais de catalogação-na-Publicação (CIP)

FREITAS, Gabrielle Galvão Lima de. **A utilização da Comunicação Não Violenta como ferramenta estratégica no ambiente corporativo.** 2025. 73f. Trabalho monográfico (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2025.

73f.

Trabalho monográfico (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2025.

Bibliografia: f.63-73.

Para Luna.

E em memória do meu pai.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me permitir chegar até aqui com saúde, por me fazer filha e por nunca me desamparar. A minha gratidão também se estende à minha mãe, minha avó e minhas tias, cujas vidas foram fontes de força e sabedoria, vocês me ensinaram, com imenso carinho, a olhar para o outro como ser humano, a enxergar além das falhas e estender a mão, compreendendo que sempre há uma história não contada.

Agradeço ao meu irmão, pelas lembranças da nossa infância, momentos que jamais esquecerei. Ao meu pai, cuja ausência será sentida nos momentos mais importantes da minha vida, mas que permanece vivo em mim. Sua memória correrá para sempre no meu sangue, e o seu amor será eternamente lembrado.

Ao meu noivo, que me apoiou incansavelmente em todas as fases desafiadoras, e que, sem você, este trabalho – e a minha vida – não teriam o mesmo significado. Você me mostrou o valor da parceria e do amor. Por fim, à minha filha Luna, você foi a razão pela qual tudo valeu a pena. Com você, aprendi que os sacrifícios são significativos quando se tem coragem e propósito. Amo vocês.

RESUMO

Este trabalho investiga a aplicação da Comunicação Não Violenta (CNV) como ferramenta estratégica no ambiente corporativo, analisando seu potencial para promover uma cultura organizacional mais saudável, empática e colaborativa. A pesquisa, de natureza bibliográfica, fundamenta-se nos trabalhos de Rosenberg (1999) e em estudos contemporâneos que comprovam a eficácia da CNV que, fundamentada em princípios de empatia e escuta ativa, pode transformar as relações interpessoais, melhorar o clima e o desempenho empresarial. Embora existam desafios, especialmente em culturas organizacionais hierárquicas ou resistentes a mudanças, a CNV emerge como instrumento complementar para uma gestão de stakeholders mais ética e eficiente. A pesquisa confirma que a implementação da CNV, não apenas ressignifica conflitos, mas também impulsiona a produtividade e a satisfação, tornando-se prática essencial para empresas que buscam uma gestão humanizada.

Palavras-chave: Comunicação Não Violenta. Cultura Organizacional. Gestão de Conflitos. Stakeholders.

ABSTRACT

This study examines the application of Nonviolent Communication (NVC) as a strategic tool in the corporate environment, analyzing its potential to foster a healthier, more empathetic, and collaborative organizational culture. The research, based on a literature review, draws upon the foundational work of Rosenberg (1999) and contemporary studies that demonstrate the efficacy of NVC. Grounded in principles of empathy and active listening, NVC has the potential to transform interpersonal relationships, improve workplace climate, and enhance business performance. Although challenges exist, particularly in hierarchical or change-resistant organizational cultures, NVC emerges as a complementary instrument for more ethical and efficient stakeholder management. The findings confirm that implementing NVC not only reframes conflicts but also boosts productivity and job satisfaction, establishing it as an essential practice for organizations pursuing humanized management.

Keywords: Nonviolent Communication. Organizational Culture. Conflict Management. Stakeholders.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA	17
2.1 Introdução ao conceito e princípios básicos da CNV.....	17
2.2 Contribuições de Patton, Stone e Heen (2011) sobre Comunicação Dificil e suas Bases na Psicologia Humanista e Teoria da Autodeterminação	22
2.2.1 Comunicação Dificil.	22
2.2.2 Tríade estrutural para Comunicação Dificil.....	23
3. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS E PSICOLÓGICOS DA CNV	30
3.1 Fundamentos Filosóficos da CNV: Humanismo e Abordagem Centrada na Pessoa.....	30
3.2 Bases psicológicas da CNV: a Psicologia Humanista.....	32
3.3 Teoria da Autodeterminação (TAD)	34
3.4 O papel da empatia na CNV.....	36
4. CULTURA ORGANIZACIONAL, CNV E DESEMPENHO.....	39
4.1 Cultura Organizacional.....	39
4.2 CNV no contexto corporativo: causas de conflitos e benefícios de sua aplicação	43
4.3 Cultura Organizacional e CNV: Estudo de Harvard.....	51
5. APLICAÇÃO PRÁTICA DA FILOSOFIA DA CNV E PRINCIPAIS DESAFIOS.	53
5.1 Aplicação prática da filosofia da CNV: a promoção de relações justas e transparentes sob a ótica da Teoria do Stakeholder	53

5.1.1 Teoria do Stakeholder.	53
5.2 Desafios e barreiras	58
6. CONCLUSÃO	61
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ACP	Abordagem Centrada na Pessoa
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNV	Comunicação Não Violenta
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachusetts
OMS	Organização Mundial da Saúde
TAD	Teoria da Autodeterminação
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comunicação violenta x comunicação não violenta.....	21
Figura 2 - Hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	33
Figura 3 - Níveis de Cultura Organizacional segundo Schein.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre comunicação violenta e não violenta.....	22
Tabela 2 - Impacto da CNV no Clima Organizacional.	51

Palavras são janelas (ou são paredes)
*Sinto-me tão condenada por suas palavras,
Tão julgada e dispensada.
Antes de ir, preciso saber:
Foi isso que você quis dizer?*

*Antes que eu me levante em minha defesa,
Antes que eu fale com mágoa ou medo,
Antes que eu erga aquela muralha de
palavras,
Responda: eu realmente ouvi isso?*

*Palavras são janelas ou são paredes.
Elas nos condenam ou nos libertam.
Quando eu falar e quando eu ouvir,
Que a luz do amor brilhe através de mim.*

*Há coisas que preciso dizer,
Coisas que significam muito para mim.
Se minhas palavras não forem claras,
Você me ajudará a me libertar?*

*Se pareci menosprezar você,
Se você sentiu que não me importei,
Tente escutar por entre as minhas palavras
Os sentimentos que compartilhamos.*

Ruth Bebermeyer

INTRODUÇÃO

A comunicação, do latim *communicatio*, é compreendida por John Dewey (1916) como:

Um processo de compartilhamento de experiências até que se tornem um patrimônio comum, modificando a disposição de ambas as partes que dela participam. O significado último de todo modo de associação humana está em sua contribuição para a melhoria da qualidade da experiência. (DEWEY, 1916, p. 8)

Marshall B. Rosenberg publicou, em 1999, uma obra denominada *Nonviolent Communication: A Language of Compassion* na qual apresenta um modelo comunicativo com fundamento nos princípios da psicologia humanista e na filosofia da não violência (ROSENBERG, 1999).

Conhecida como Comunicação Não Violenta (CNV), esta abordagem se estrutura com quatro componentes essenciais: observação sem julgamento, identificação de sentimentos, reconhecimento de necessidades e formulação de pedidos claros (ROSENBERG, 2003). Priorizando a escuta empática e a expressão autêntica, a CNV pretende transformar conflitos em diálogos construtivos, a fim de promover relações interpessoais harmônicas e colaborativas.

Estudos tanto da psicologia social como da área de mediação de conflitos têm comprovado a eficácia da CNV. Além disso, indicam que sua aplicação em ambientes educacionais e organizacionais contribui não só para a redução de hostilidades, como para o aumento da cooperação (LARSON, 2014; CHAPMAN, 2018). Ademais, a CNV tem potencial terapêutico aos indivíduos auxiliando no gerenciamento de suas emoções, fortalecendo vínculos afetivos (GASKELL, 2020). Essas evidências apontam que o modelo proposto por Rosenberg (1999) é altamente relevante não só quando se fala em ferramenta comunicacional, mas como estratégia de desenvolvimento pessoal e social.

Desde sua formulação por Rosenberg (1999), a CNV vem sendo implementada em diversos setores sociais, com destaque para o âmbito organizacional onde resulta na redução significativa dos conflitos interpessoais, além de melhorar o clima organizacional (CHEN; TURNER, 2020). Isto ocorre porque a CNV propicia uma estrutura consolidada, voltada para uma expressão mais autêntica de necessidades e sentimentos dos sujeitos, resultando na redução de mal-entendidos e promovendo colaboração efetiva (FISHER; SHAPIRO, 2005).

Atualmente, frente a relações de trabalhos cada vez mais complexas, a CNV emerge como ferramenta indispensável quando se fala em desenvolvimento de lideranças mais empáticas e equipes mais coesas. Johnson et al. (2021) demonstraram em seu estudo realizado em multinacionais que organizações que implementaram programas de capacitação em CNV registraram aumento de 27% nos índices de satisfação profissional e 18% na produtividade setorial. Esses dados reafirmam os impactos positivos que a comunicação compassiva gera não só na qualidade de vida no trabalho, como na produtividade (KAYE, 2017).

Neste viés, a CNV é altamente efetiva devido à sua capacidade de transformação de padrões comunicacionais disfuncionais. Santos e Oliveira (2022) apontam que a aplicação dos quatro componentes da CNV reduz os casos de assédio moral em ambientes corporativos em 40%, criando um ambiente no qual a comunicação clara fortalece a confiança institucional, facilitando processos decisórios e a inovação organizacional (WILLIAMS, 2023).

Apesar de seu extraordinário potencial, a CNV enfrenta desafios em sua implementação, especialmente em culturas hierárquicas ou competitivas, nas quais a expressão de vulnerabilidades pode ser estigmatizada (SANTOS, 2021). Entretanto, devido a sua adaptabilidade a diferentes contextos socioculturais, a CNV se consolida como um marco teórico-prático na busca por uma comunicação mais ética e compassiva (JONES et al., 2022).

O objetivo deste trabalho é explorar de que forma a Comunicação Não Violenta pode ser utilizada como ferramenta estratégica em ambientes corporativos, investigando seus impactos na gestão de conflitos, no clima organizacional e no desempenho organizacional.

A escolha deste tema se justifica pela crescente demanda das empresas por soluções que promovam um ambiente organizacional positivo, sustentável e produtivo, capaz de lidar com os desafios contemporâneos como a alta competitividade, a necessidade de inovação, suprimindo as expectativas e necessidades dos colaboradores por ambientes de trabalho mais saudáveis, humanos, com o objetivo de melhorar as relações, gerando um maior e mais sólido valor para a empresa perante o mercado e, conseqüentemente, aumentando sua produtividade.

Para atingir seus objetivos, este trabalho realizou pesquisa bibliográfica, com análise de obras fundamentais sobre essa ferramenta, assim como de estudos e artigos científicos que demonstram sua eficácia. A expectativa é de contribuir para a compreensão da CNV como um instrumento valioso para a transformação das relações interpessoais nas corporações, ressignificando conflitos, fortalecendo a inteligência emocional coletiva, promovendo conexões com todos os envolvidos no negócio e ambientes mais harmoniosos, produtivos e alinhados com os princípios da empatia e da cooperação, na vanguarda da gestão humanizada.

Para isto, este trabalho está estruturado em cinco capítulos principais. Na introdução, são apresentados os objetivos, a justificativa e a metodologia adotados no desenvolvimento da pesquisa. O Capítulo 1 aborda os fundamentos teóricos da CNV, apresentando seus princípios básicos conforme Rosenberg (1999; 2003; 2021) e as contribuições de Patton, Stone & Heen (2011) sobre comunicação difícil. O Capítulo 2 examina os fundamentos filosóficos da CNV, suas bases na psicologia humanista e teoria da autodeterminação, dando ênfase na relevância da empatia, relacionando-a à comunicação eficaz nas organizações. O Capítulo 3 conceitua o que é cultura organizacional e os desafios contemporâneos, posteriormente indica

estudos comprobatórios dos impactos positivos da implementação da CNV no ambiente organizacional. Por fim, o Capítulo 4 apresenta a aplicação prática da filosofia da CNV na promoção de relações justas e transparentes sob a ótica da Teoria do Stakeholder, finalizando o trabalho com uma reflexão acerca dos principais desafios e barreiras enfrentadas para a implementação da CNV.

Em suma, este estudo visa demonstrar que a Comunicação Não Violenta pode ser mais do que uma ferramenta de comunicação; ela pode ser um forte incentivador de mudanças profundas na cultura organizacional, impactando positivamente não apenas as relações internas, mas também na captação de clientes, nas relações externas e no desempenho geral da organização.

2.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

2.1. Introdução ao conceito e princípios básicos da CNV

Marshall B. Rosenberg, psicólogo clínico, desenvolveu a CNV na década de 1960 como um modelo comunicacional revolucionário, fundamentado na psicologia humanista e na filosofia da não violência.

Trata-se de uma abordagem teórica e prática voltada para o estabelecimento de relações mais empáticas, compassivas e harmoniosas entre os indivíduos. Fundamentada em princípios de respeito mútuo, é um método que busca transformar a maneira como as pessoas se expressam e ouvem umas às outras, promovendo uma comunicação que enfatiza a compreensão das necessidades humanas e o reconhecimento dos sentimentos que permeiam as interações. Rosenberg (1999) propõe que a maioria dos conflitos interpessoais decorre da falta de clareza na comunicação e do uso de uma linguagem que aliena e desumaniza, muitas vezes carregada de sentimentos.

Neste sentido, a CNV apresenta-se como uma tentativa de reformulação da maneira pela qual as pessoas se expressam e se escutam, possibilitando que:

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. (ROSENBERG, 2006, p. 21-22).

Se originalmente a CNV havia sido concebida como uma ferramenta para mediação de conflitos, rapidamente evoluiu para uma abordagem sistêmica que poderia ser aplicável em diferentes contextos em que as dinâmicas interpessoais gerassem tensões (ROSENBERG, 2015).

No ambiente organizacional, frequentemente marcado por uma estrutura hierárquica complexa e de alta competitividade, a CNV apresenta-se como antídoto para padrões comunicacionais considerados disfuncionais, promovendo interações baseadas em empatia e cooperação mútua (GOMES, 2020). Conforme Gomes (2020):

A comunicação tradicional nas organizações corporativas estrutura-se frequentemente em quatro padrões tóxicos: (i) julgamentos moralizadores, que classificam o interlocutor em categorias absolutas; (ii) linguagem culpabilizante, que atribui causalidade unilateral aos problemas; (iii) exigências coercitivas, que utilizam ameaças como motivadores; e (iv) negação de responsabilidade, que transfere a autoria das ações para instâncias impessoais. (GOMES, 2020, p. 45).

O autor revela como padrões comunicacionais disfuncionais muitas vezes passam despercebidos por estarem naturalizadas na cultura corporativa. Esses modelos são utilizados de forma hegemônica nas empresas que perpetuam dinâmicas de poder assimétricas através de mecanismos linguísticos de dominação que prejudica não só a eficiência organizacional como o bem-estar dos colaboradores.

Se os modelos comunicacionais tradicionais se voltam para uma dominação, Rosenberg propõe "um processo linguístico estruturado em quatro componentes dinâmicos e interdependentes" (ROSENBERG, 2015, p38), estabelecendo como princípios básicos da CNV:

- (i) Observação - operando como ato descritivo puro sobre os comportamentos, sem avaliações ou interpretações.
- (ii) Sentimentos - incorporando afetos como dados válidos do diálogo, reconhecendo as emoções despertadas pela situação.
- (iii) Necessidades - enraíza-se na pirâmide de Maslow (1993), mas amplia o conceito a fim de incluir necessidades relacionais e de realização pessoal no contexto organizacional. Neste viés, "por trás de todo comportamento há uma necessidade humana universal buscando expressão" (ROSENBERG, 2015, p. 41).

(iv) Pedidos - formulando-se como atos de fala que englobem positividade, concretude e negociabilidade – ações concretas e realizáveis.

O primeiro componente da CNV consiste na observação objetiva dos fatos, ou seja, descrever o que está acontecendo sem emitir juízos de valor ou julgamentos moralistas. Rosenberg (2015) argumenta que, ao confundir observação com julgamento, comprometemos a clareza da comunicação e criamos barreiras ao entendimento mútuo. A ideia é relatar o que foi visto ou ouvido de maneira neutra, sem atribuir culpa ou intenções negativas ao comportamento do outro.

A CNV sugere que, quando expressamos nossas observações de forma neutra, facilitamos a receptividade do outro e criamos um ambiente propício ao diálogo. Nas palavras de Rosenberg, "é fundamental separar a observação do julgamento, pois este último gera resistência e defensividade" (ROSENBERG, 2015 p. 44). Assim, ao invés de afirmar "você é desorganizado", uma observação neutra seria: "notei que seus documentos estão espalhados pela mesa". Esse tipo de formulação permite que a comunicação seja recebida de forma mais aberta, sem que o interlocutor se sinta atacado.

O segundo componente é a expressão honesta dos sentimentos. Isto porque, as pessoas podem ter dificuldade em reconhecer e/ou expressar seus sentimentos de maneira clara, optando por suprimi-los ou substituí-los por críticas. No entanto, para Rosenberg (2015), os sentimentos são uma parte essencial da comunicação, uma vez que refletem como cada indivíduo está sendo afetado por uma determinada situação.

Expressar sentimentos exige coragem para ser vulnerável o que fortalece a comunicação, pois permite que o outro compreenda o impacto emocional de suas ações. Na CNV os sentimentos são comunicados de maneira direta e específica, sem acusar o outro de ser a razão, o causador dessas emoções.

A Comunicação Não Violenta promove um exercício de refazer as palavras, ressignificando-as. Neste viés, ao invés de dizer "você me estressou", sugere-se uma formulação como "me sinto frustrado quando não consigo expressar minha opinião durante nossas discussões". Esse exercício é primordial para evitar o uso da linguagem que aliena, promovendo uma comunicação que propicie empatia e entendimento. A clareza na expressão dos sentimentos facilita a conexão entre as pessoas e permite que o diálogo avance de forma construtiva.

O terceiro componente é a identificação das necessidades que estão por trás dos sentimentos expressos. Segundo Rosenberg (2015), toda emoção está diretamente relacionada a uma necessidade que está sendo atendida ou não. Assim, os sentimentos não são provocados pelas ações dos outros, mas pela relação entre essas ações e as necessidades de cada indivíduo.

Rosenberg (2015) ressalta a ideia de que muitos conflitos surgem porque as necessidades não são comunicadas de forma clara e o comportamento do outro é interpretado como uma ameaça. A identificação precisa das necessidades permite que as partes envolvidas se concentrem em soluções que as satisfaçam, invés de se fixarem em comportamentos que consideram inadequados.

O quarto e último componente é a formulação de pedidos claros e específicos. Dentro do contexto da CNV, os pedidos são formulados de maneira a comunicar exatamente o que queremos que o outro faça para ajudar a atender nossas necessidades. Um pedido claro evita ambiguidade e aumenta a probabilidade de uma resposta positiva.

Desta forma, é importante que o pedido seja expresso em termos de ações concretas, em vez de generalizações ou exigências abstratas. Pedidos vagos, como "eu quero que você seja mais responsável", tendem a gerar frustração, pois deixam o outro sem um caminho claro para agir. Por outro lado, um pedido concreto e objetivo, como "gostaria que você me enviasse o relatório até sexta-feira", oferece clareza e facilita a cooperação.

Rosenberg adverte que "pedidos são considerados exigências quando os ouvintes acreditam que serão culpados ou punidos se não atenderem a eles" (ROSENBERG, 2015, pag. 111). Se o pedido for percebido como uma imposição, é provável que o interlocutor reaja com resistência ou ressentimento. O objetivo da CNV é estabelecer relacionamentos que sejam pautados em pilares como empatia e sinceridade que acabam entendendo as necessidades de todos.

Resumidamente, a premissa básica da CNV é que todas as pessoas compartilham as mesmas necessidades universais e que, quando essas necessidades não são atendidas, surgem sentimentos que podem levar a comportamentos conflituosos. Desse modo, essa ferramenta se apresenta como um modelo de comunicação que promove a observação de maneira objetiva dos fatos, no reconhecimento dos sentimentos e necessidades, e na formulação de pedidos claros e viáveis, facilitando o diálogo e promovendo uma conexão autêntica entre os interlocutores, independente do contexto em que a comunicação ocorre.

A estrutura proposta por Rosenberg (1999) subverte a relação de dominação institucional onde "a violência comunicacional é muitas vezes inconsciente, mas seus impactos são profundamente disruptivos" (ROSENBERG, 2015, p. 28), convertendo-a em diálogos autênticos. A imagem e a tabela abaixo ilustram a diferença entre comunicação violenta e não violenta:

Figura 1 – Comunicação violenta x comunicação não violenta



Fonte: Comparação entre linguagem do lobo e a linguagem da girafa na CNV. [S.L.:s.n.], [s.d.]. Disponível em: <https://devlife.insper-comp.com.br/aulas/design/day-one/cnv/>.

Tabela 1: Comparação entre comunicação violenta e não violenta

Situação	Comunicação Violenta	CNV
Atraso em entrega	"Você sempre atrasa tudo!"	"Observo que o projeto não foi entregue no prazo (observação). Estou preocupado (sentimento) porque precisamos manter nossa credibilidade (necessidade). Podemos conversar sobre como evitar isso no próximo projeto? (pedido)"

Fonte: o próprio autor

Desta forma, a CNV se apresenta como ferramenta estratégica capaz de promover ambientes psicologicamente seguros (KAHN, 1990), reduzir conflitos interpessoais ao transformar disputas em oportunidades de diálogo; melhorar a qualidade das interações, potencializar os processos colaborativos (GOMES, 2020), além de melhorar a liderança, desenvolvendo gestores mais empáticos e assertivos (GOLEMAN, 1995).

2.2. Contribuições de Patton, Stone e Heen (2011) sobre Comunicação Difícil e suas Bases na Psicologia Humanista e Teoria da Autodeterminação

A comunicação em ambientes corporativos frequentemente envolve situações delicadas, como feedbacks críticos, negociações tensas ou conflitos interpessoais. Nesse contexto, os trabalhos de Patton, Stone e Heen (2011), autores do livro *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (1999), oferecem contribuições valiosas para compreender e aprimorar a comunicação complexa, alinhando-se aos princípios da CNV e às bases da psicologia humanista e da teoria da autodeterminação.

2.2.1. Comunicação Difícil

No contexto das relações interpessoais e das dinâmicas de trabalho, manter um equilíbrio entre a discussão de questões essenciais e a preservação de limites é fundamental para sustentar relações contínuas e produtivas. Neste sentido, Bruce Patton, Douglas Stone e Sheila Heen no livro *Difficult*

Conversations: How to Discuss What Matters Most (1999), abordam a complexidade dos relacionamentos humanos e a inevitabilidade dos conflitos. Destacam que, em ambientes corporativos, onde a interação humana é constantemente acompanhada pela pressão e pelo desejo de fazer contribuições significativas, esses conflitos podem se intensificar, tanto para os colaboradores quanto para os gestores.

Esta perspectiva é particularmente relevante em contextos de longo prazo e ambientes corporativos, nos quais múltiplos fatores contribuem para a complexidade das relações. Nessa abordagem é essencial desenvolver habilidades para minimizar os impactos negativos do medo e da ansiedade, ao mesmo tempo em que se aprende a gerenciar e resolver conflitos de maneira construtiva, mantendo o respeito e a colaboração entre as partes envolvidas.

Em ambientes corporativos, situações desafiadoras são frequentes, tais como: (i) precisar demitir um colega de trabalho que se tornou um grande amigo ou (ii) aumento significativo do custo de um projeto, com valores superiores àqueles informados ao cliente, sendo necessário comunicar e repassar tais custos a ele. Essas situações tendem a gerar insegurança e medo quanto à comunicação. Patton finaliza:

Não existe granada diplomática (...) Por mais que você tente, não há como lançar uma granada com cuidado nem como evitar consequências. E guardá-la para si não é a melhor escolha. Optar por não transmitir a mensagem difícil é como ficar segurando a granada depois de puxar o pino (PATTON et. al., 2021, pag. 20).

2.2.2. Tríade estrutural para Comunicação Difícil

Patton et. al. (2021) apresentam uma tríade estrutural para compreensão de conversas difíceis: a conversa sobre o que aconteceu, a conversa sobre os sentimentos e a conversa sobre a identidade.

Acerca da conversa sobre o que aconteceu, ensinam que é o que demanda a maior parte do esforço e tempo, pois é o momento no qual há o

embate de quem está mais correto. Em muitos casos, incluindo reuniões sobre projetos importantes, no ímpeto de querer ter a melhor solução ou de dar um feedback negativo ao colaborador que entrega o trabalho em cima da hora, é difícil segurar a emoção, o medo, a ansiedade e saber utilizar bem as palavras.

Neste viés, não se trata somente de saber utilizar melhor as palavras para a durabilidade e qualidade da relação no ambiente corporativo, é necessário que os gestores saibam olhar a relação como um todo, não somente a situação conflituosa, abrindo o leque de possibilidades de resolução.

Sobre este tema, Forgione (2016) traz uma perspectiva ampla acerca da forma como se pode enxergar as empresas quando diz que:

Não se pode pensar a empresa de forma isolada. Essa visão confina o agente econômico nas próprias fronteiras, desliga-o do fundamento do mercado, reduzindo impropriamente a análise. A perspectiva estreita não permite reconhecer o papel essencial desempenhado pelas relações estabelecidas entre os entes que atuam no mercado. (FORGIONE, 2016, pag. 23)

É comum que colegas de trabalho ou gestores e colaboradores tenham percepções diferentes sobre o que “deu errado” em uma tarefa ou projeto. Falas defensivas e acusatórias não ajudarão na identificação do que poderia ter sido diferente. Por outro lado, a utilização de uma comunicação estratégica e empática contribui para a construção de uma narrativa conjunta.

Ao utilizar a comunicação de maneira estratégica e empática se constrói uma narrativa conjunta quando, por exemplo, um gestor que observa um desempenho insatisfatório começa a conversa afirmando: “notei que, nos últimos projetos, houve atrasos nas entregas; gostaria de entender quais foram as dificuldades que você encontrou”. Esse tipo de abordagem cria uma abertura para que o colaborador se sinta seguro em compartilhar os desafios enfrentados, sem medo de represálias.

Uma vez que os fatos foram estabelecidos sem julgamentos, a CNV propõe que a conversa se mova para a construção de uma narrativa conjunta.

Isso significa que, em vez de cada lado defender sua versão dos acontecimentos, ambos busquem compreender como suas percepções individuais se entrelaçam, contribuindo para um entendimento mais completo acerca da situação. Esse exercício de *co-construção* é extremamente poderoso em contextos de longo prazo, pois reforça o princípio de que as relações profissionais são parcerias nas quais ambas as partes compartilham responsabilidades e objetivos.

Desta forma, a CNV oferece uma estrutura que ajuda a transformar essa conversa sobre “o que aconteceu” em um processo colaborativo, focado na resolução de problemas e na busca de compreensão mútua. Nesse modelo isso é alcançado ao se priorizar a observação neutra dos fatos, sem julgamentos, antes de adentrar em interpretações ou conclusões.

Em situações corporativas, é extremamente importante separar observação de interpretação. Isso significa comunicar os fatos como eles são observados, de forma objetiva e neutra, sem fazer inferências pessoais. Por exemplo, em vez de dizer “você é sempre negligente com o que deve fazer”, uma frase repleta de julgamento e interpretação, a CNV sugere que a observação seja feita de forma objetiva e baseada em fatos. Uma forma reformulada seria: “percebi que nas últimas três semanas, os relatórios de processos atualizados foram entregues após o prazo estabelecido.” Esse tipo de formulação objetiva permite que a outra pessoa envolvida se engaje na conversa sem se sentir julgada ou atacada, o que facilita um diálogo aberto.

No ambiente corporativo, essa habilidade de diferenciar fatos de interpretações é crucial, pois evita que a conversa seja contaminada por percepções que possam criar um ânimo defensivo. Segundo a ideia trazida por Patton et al. (2021), é no debate sobre “quem está certo” que reside o maior risco de o conflito se intensificar. Esse cenário ocorre, por exemplo, em reuniões nas quais as equipes discutem um projeto ou uma tarefa não concluída. Muitas vezes, a discussão desvia para interpretações pessoais sobre quem foi o responsável ou sobre a competência das pessoas envolvidas,

o que pode acabar prejudicando a relação e dificultando a resolução real do problema.

Uma das grandes questões suscitadas pelos autores diz respeito às discussões sobre fatos, com frequentes “conflitos de percepção, de interpretação e de valores” (PATTON et. al., 2021, pag. 32). Os autores sugerem que, em vez de atribuir culpa, como muitas vezes ocorre em situações críticas, deve-se focar no *sistema de contribuição* para compreender as verdadeiras causas do problema e encontrar soluções duradouras (PATTON et.al., pag. 34).

O segundo aspecto da tríade envolve a conversa sobre os sentimentos. Situações como o erro grave de um estagiário em um relatório podem desencadear emoções como raiva e decepção. Nestes casos, o foco não deve estar apenas nesses sentimentos, mas em como lidar com eles.

Manifestações de raiva ou desespero no ambiente corporativo tendem a ser vistas de maneira ruim e pouco produtivas. Patton et. al. afirmam que “conversas difíceis não apenas incluem sentimentos, elas essencialmente são sobre sentimentos” (Patton et. al., 2021, p. 35). Neste sentido, aprender a expor emoções e frustrações de maneira adequada contribui para que o conflito seja resolvido de forma saudável, diminuindo os riscos de consequências mais graves.

No contexto corporativo, onde prevalece uma expectativa de postura profissional que frequentemente dissocia o indivíduo de suas emoções, o reconhecimento e a expressão de sentimentos tornam-se particularmente desafiadores (Patton, Stone & Heen, 2011). Tanto gestores quanto colaboradores tendem a suprimir emoções consideradas negativas – como frustração, desapontamento ou insegurança – devido ao receio de serem mal interpretados ou julgados como pouco resilientes (ROSENBERG, 2015).

Contudo, a CNV defende que a expressão autêntica e estruturada desses sentimentos constitui um elemento fundamental para a construção de relacionamentos interpessoais saudáveis e a resolução efetiva de conflitos (ROSENBERG, 2015; DECI & RYAN, 2000). Quando as emoções são

legitimadas e comunicadas de forma respeitosa, ocorre uma redução significativa da tensão emocional, permitindo que os envolvidos direcionem sua energia cognitiva para a solução colaborativa do problema, em vez de permanecerem imersos em padrões de ruminação ou ressentimento (GOLEMAN, 1998).

Esse processo começa com a auto-observação que se resume em reconhecer internamente o que se sente antes de comunicar ao outro. Essa prática é especialmente útil para evitar reações impulsivas que poderiam intensificar o conflito. No momento de expressar sentimentos, a CNV sugere que se faça isso de maneira direta, mas sem atribuir culpa ou responsabilizar o outro pelos sentimentos experimentados.

Pode-se tomar como exemplo a situação em que um colaborador se sente frustrado porque seu trabalho não foi devidamente reconhecido durante uma reunião de equipe. Em vez de dizer: “você nunca valoriza meu esforço”, podendo ser interpretado como um ataque, a abordagem da CNV sugere uma expressão mais direta e baseada em responsabilidade emocional: “senti frustração quando o meu trabalho não foi mencionado na reunião, pois acredito que a minha contribuição é importante para o sucesso do projeto”.

Entretanto, para que os colaboradores se sintam à vontade para expressar sentimentos de forma aberta e respeitosa, é essencial que o ambiente corporativo seja seguro psicologicamente, por isso a abordagem desse tipo de comunicação é multidisciplinar. Um ambiente seguro é aquele no qual os colaboradores sentem que suas emoções e vulnerabilidades são respeitadas, assim como sabem que não serão usadas contra eles. A segurança psicológica é um elemento essencial para que a prática da CNV se efetive no ambiente corporativo. Quando colaboradores se sentem livres para expressar seus sentimentos, a comunicação se torna mais transparente e honesta.

Podemos visualizar a aplicação prática nas reuniões de feedback e no gerenciamento das equipes onde frequentemente emoções estão em jogo. A prática da CNV torna-se essencial para que o colaborador e o gestor possam discutir abertamente sobre o desempenho sem gerar ressentimento ou

frustração de modo excessivo. Ao focar tanto nas observações quanto nos sentimentos envolvidos, o feedback se torna uma prática que desenvolve, pois o colaborador entende não só o que precisa ser melhorado, como o porquê.

Assim, ao dar feedback a um colaborador que não atingiu uma meta, o gestor afirma: “fiquei preocupado ao ver que não atingimos a meta este mês, pois isso impacta diretamente nossos resultados e objetivos coletivos; gostaria de entender como posso te ajudar para que superemos esses desafios.” Essa abordagem não só comunica o impacto do resultado para a equipe, mas também demonstra ao colaborador que o gestor se importa com seu sucesso e está disposto a lhe fornecer o suporte necessário. Esse diferencial torna os ambientes e relações empáticas e sustentáveis.

O terceiro aspecto da tríade é a conversa sobre a identidade. Patton et al. (2021) ensinam que esta é a mais desafiadora, pois diz respeito à nossa autoestima, autoimagem e valores. Conversas difíceis geralmente envolvem questões importantes para quem está participando, o que torna essas interações emocionalmente carregadas. Embora possam gerar ansiedade, também são fonte de força, desde que se desenvolvam as habilidades necessárias para lidar com essas situações.

Quando os indivíduos sentem que aspectos de sua identidade como competência, confiabilidade, ética ou habilidade profissional estão sendo questionados ou ameaçados, a reação emocional pode ser intensa. Essas situações frequentemente envolvem sentimento de insegurança, ansiedade e medo, o que pode dificultar a comunicação e o entendimento mútuo. Neste sentido, existem ferramentas estratégicas para que essas conversas ocorram de maneira respeitosa e segura, ajudando a manter relações de longo prazo mesmo em situações de potencial conflito.

Essas questões de identidade são particularmente delicadas em situações de avaliação de desempenho, feedbacks construtivos ou mudanças organizacionais que afetam diretamente a posição de um colaborador. Para que esses momentos sejam tratados de forma respeitosa e construtiva, a CNV

sugere que se evite atacar ou questionar diretamente a identidade do outro. O foco deve estar nos fatos, nas necessidades e nos desejos, deixando claro que o problema está na situação específica e não na pessoa como um todo.

Além da autoimagem, a identidade também abrange os valores que cada colaborador traz para o ambiente de trabalho. Valores como integridade, responsabilidade, ética e dedicação são frequentemente parte central da identidade de profissionais, e qualquer situação que pareça contradizer ou desvalorizar esses princípios, pode gerar uma forte reação emocional.

Pode-se tomar como exemplo um colaborador que se orgulha de ser ético e transparente, que se sente profundamente ofendido se for injustamente acusado de falta de integridade. Em situações como essa, a CNV encoraja que as conversas sejam conduzidas com extrema empatia e consideração, permitindo que a pessoa expresse seus sentimentos e pontos de vista em vez de simplesmente negar a acusação ou “passar por cima” do conflito.

No contexto corporativo, um dos desafios mais recorrentes pode ser o de ajudar os colaboradores a entenderem que feedbacks sobre seus desempenhos não são julgamentos sobre quem eles são como pessoas, por isso é importante que o foco ao comunicar algo seja alocado em comportamentos e ações específicas e não em características pessoais.

Conversas difíceis sobre identidade podem ainda despertar sentimentos de vulnerabilidade, pois tocar em aspectos profundos da autoimagem e dos valores requer sensibilidade. Ao ouvir atentamente e validar os sentimentos do outro, o gestor ou colega mostra respeito pela identidade e pelos valores dessa pessoa, o que ajuda a construir um ambiente de respeito mútuo. Em situações em que um colaborador sente que sua identidade está sendo questionada, é essencial que ele sinta que sua perspectiva é respeitada e levada em consideração.

Desta forma, a aplicação prática para lidar com questões de reconhecimento e reputação exige estratégia e sensibilidade, pois são componentes importantes que impactam o bem-estar e a motivação.

3.

FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS E PSICOLÓGICOS DA CNV

Este capítulo tem como propósito investigar os fundamentos filosóficos e psicológicos que embasam a Comunicação Não Violenta (CNV), aprofundando as bases teóricas apresentadas no Capítulo 1. Enquanto o primeiro capítulo explorou os princípios práticos da CNV e suas aplicações iniciais no ambiente corporativo, este capítulo busca desvendar as raízes conceituais que sustentam essa abordagem, conectando-a a correntes do pensamento humanista e a teorias da psicologia do comportamento.

3.1. Fundamentos Filosóficos da CNV: Humanismo e Abordagem Centrada na Pessoa

Muito mais do que um simples método de comunicação, a CNV se baseia em princípios filosóficos profundos, enraizados no humanismo. A Psicologia Humanista, emergida na década de 1950 em oposição ao behaviorismo e à psicanálise, coloca o potencial humano e a autorrealização no centro do desenvolvimento pessoal. Carl Rogers (1983), um de seus principais expoentes, desenvolveu a Abordagem Centrada na Pessoa (ACP), cujos princípios fundamentam diretamente CNV de Rosenberg.

A ACP de Rogers (1983) possui três pilares constitutivos: empatia, congruência e aceitação incondicional, oferecendo fundamentos essenciais para a prática da CNV em ambientes organizacionais.

Quando se fala em empatia como Competência Organizacional, Rogers (1983, p. 142) a descreve como a capacidade de "entrar no mundo do outro sem julgamento", princípio que se materializa na escuta ativa das necessidades na CNV. Em ambientes corporativos, essa habilidade é essencial não só para líderes - ao compreender frustrações de equipes sem

personalizar conflitos -, como para as equipes multidisciplinares, validando perspectivas diversas.

Neste viés, a SAP (2019), em estudo realizado com gerentes, demonstrou que após implementação de treinamentos em escuta empática houve redução de 40% em mal-entendidos.

O princípio da congruência ou autenticidade pressupõe um alinhamento entre sentimentos, pensamentos e expressão verbal. Rogers (1983) ensina que incongruências comunicativas geram desconfiança o que leva a deterioração das relações. Na prática empresarial, podemos observar este pilar em situações de feedback, quando frases como: "percebi que o relatório teve atrasos; como posso apoiar?" demonstram maior eficácia se comparadas a respostas incongruentes. Neste viés, a Harvard Business Review (2021) publicou uma pesquisa corroborando que líderes congruentes conseguem índices 25% superiores de engajamento organizacional.

Já quando se fala em aceitação incondicional, Rogers (1983) propõe que não se faça a valoração do outro com base em comportamentos específicos. Na prática empresarial, este princípio se aplica especialmente nos processos de gestão de desempenho, onde é recomendado separar de forma clara a crítica à ação da identidade do colaborador. Frases como: "este relatório precisa de ajustes" preserva a autoestima e motivação do profissional, enquanto avaliações pessoais como: "você é desleixado" comprometem o desenvolvimento e o clima organizacional.

Os três pilares apresentados por Rogers (1983) têm capacidade de transformar a CNV em uma poderosa ferramenta estratégica, capaz de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e inovadores, indispensáveis quando se pensa no cenário altamente competitivo contemporâneo.

Rogers (1983), com sua linha de conduta centrada na pessoa, ofereceu a Rosenberg (2021) uma visão sobre a importância de criar um espaço seguro, de apoio e acolhedor para que as pessoas pudessem expressar seus sentimentos e necessidades sem medo de qualquer tipo de julgamento.

Rosenberg (2021) aponta que se a linguagem pode se tornar uma forma de violência quando usada para julgar, criticar ou culpar os outros. Assim, a CNV busca eliminar essas formas de violência ao substituir julgamentos por empatia e entendimento mútuo. A ideia é que a verdadeira paz só começa quando abandonamos o desejo de punir ou controlar o outro e passamos a focar em nossas necessidades comuns.

A Abordagem Centrada na Pessoa e a Comunicação Não Violenta compartilham a visão de que as necessidades humanas universais como segurança, respeito e autonomia, são os fundamentos das interações. A CNV emerge como ferramenta capaz de desvendar diferentes camadas das necessidades, transformando conflitos em oportunidades de entendimento mútuo.

Neste sentido, faz-se necessário entender a hierarquia de necessidades proposta por Maslow (1954), que vem complementar a ACP, fornecendo estrutura teórica para CNV. Pensando no contexto organizacional, a empatia nas relações interpessoais, potencializada por práticas de feedback não violento e criação de ambientes psicologicamente seguros, motivam os comportamentos e caminham de mãos dadas para o sucesso organizacional como um todo, conforme veremos a seguir.

3.2. Bases psicológicas da CNV: a Psicologia Humanista

Outros princípios que também fundamentaram a CNV foram os propostos pela Psicologia Humanista, desenvolvida por Abraham Maslow e Carl Rogers em meados do século XX, que revolucionou a compreensão do comportamento humano ao focar no potencial de crescimento e

autorrealização do indivíduo. Neste viés, a CNV ao atender às necessidades humanas básicas, promove um clima organizacional saudável.

Abraham Maslow propõe em 1954 que as necessidades humanas se dispõem em forma de pirâmide, onde as mais básicas devem ser satisfeitas antes que as superiores possam ser alcançadas. Para o autor haveriam cinco níveis de necessidades, conforme Figura 2.

Figura 2: Hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: Cazelato & Brito (2017, p. 10)

Maslow (1954) afirma que as necessidades fisiológicas seriam os requisitos biológicos para a sobrevivência como alimento, água e repouso; as necessidades de segurança estariam ligadas a estabilidade, proteção e ausência de medo; as necessidades sociais aos relacionamentos, afetos e senso de pertencimento; as necessidades de estima ao reconhecimento, autorrespeito e valorização; e as necessidades de autorrealização à realização do potencial máximo e crescimento pessoal.

Desta forma, o autor entende que os homens são motivados a satisfazer primeiro suas necessidades mais básicas antes de poderem aspirar às mais elevadas. No contexto organizacional a compreensão desta hierarquia oferece um mapa capaz de propiciar ambientes de trabalho que realmente atendam às necessidades dos colaboradores.

Quando se fala em CNV, a teoria de Maslow (1954) oferece ferramentas práticas para atender a cada nível de necessidades no ambiente

corporativo. No nível da segurança, a CNV cria um espaço psicológico protegido onde colaboradores podem expressar preocupações sem medo de julgamentos. Isto porque a abordagem proposta por Rosenberg (2003) se manifesta em formulações como "percebi que há preocupação com os prazos; vamos discutir como ajustá-los?", que reduzem a ansiedade e o medo organizacional. No nível do social, a CNV estimula a escuta empática e a validação emocional entre diferentes membros das equipes. Já no nível da autorrealização, a CNV estimula a criatividade e a autonomia, utilizando feedback não violento e gerando soluções inovadoras.

Assim, a CNV integrada à teoria de Maslow (1954) busca reconhecer e atender às necessidades humanas fundamentais através da comunicação compassiva, oferecendo uma estrutura robusta para desenvolver ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, nos quais o capital humano é satisfeito, desenvolvendo seu potencial máximo.

3.3. Teoria da Autodeterminação (TAD)

A TAD, desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan (2000), representa um marco na compreensão da motivação humana ao identificar três necessidades psicológicas básicas universais: autonomia, competência e relacionamento. Estes três pilares, quando satisfeitos, promovem não só o engajamento no trabalho como o bem-estar psicológico dos colaboradores (DECI; RYAN, 2017).

Quando se fala em autonomia na Teoria da Autodeterminação (TAD), Deci e Ryan (2000) a definem como a necessidade psicológica fundamental de se sentir agente das próprias decisões, exercendo controle sobre as próprias ações. No contexto organizacional, pode-se observar essa necessidade dos colaboradores na busca por participação na tomada de decisões que os afetam, na possibilidade de flexibilidade na execução de tarefas e no reconhecimento de seus conhecimentos.

Uma linguagem controladora, com expressões imperativas como: "você deve fazer assim" ou "siga exatamente este processo", constitui uma das

principais barreiras à autonomia no ambiente de trabalho. Além disto, este tipo de comunicação associa-se ao aumento do estresse laboral e à redução da criatividade (BAARD et al., 2004).

A CNV promove autonomia ao substituir exigências por pedidos negociados, transformando a dinâmica de poder nas organizações. Observa-se a formulação de questionamentos abertos como: "de que forma você planeja resolver este desafio?"; o reconhecimento das competências do interlocutor como: "confio na sua capacidade de encontrar a melhor solução"; e o estabelecimento de limites através de acordos mútuos como: "quais prazos são realistas para você?".

Dados do Gallup (2022) apontam que organizações que adotam práticas de CNV apresentam 25% menos turnover por insatisfação com a gestão; 31% maior engajamento dos colaboradores; e 18% mais produtividade nas equipes. Esses resultados comprovam que a CNV é ferramenta eficaz contra os efeitos negativos do microgerenciamento, criando ambientes de trabalho que satisfazem a necessidade humana básica de autonomia.

Quando se fala em relacionamento na TAD, Deci e Ryan (2017) ensinam que é "a necessidade universal de sentir-se conectado a outros, de pertencer a um grupo social e de cultivar relações significativas caracterizadas por cuidado mútuo e aceitação" (DECI; RYAN, 2017, p. 34).

Destacam que relacionamentos autênticos são fundamentais para o bem-estar e o desempenho organizacional. No contexto organizacional, observa-se intensa complexidade de interações humanas, razão pela qual a qualidade dos relacionamentos tem papel estratégico. Neste sentido, pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2022) identificou que equipes com alto nível de confiança mútua alcançam 60% mais metas coletivas. Isto porque a confiança aumenta o bem-estar, o engajamento e a cooperação em equipe.

Quando se fala em competência na TAD, Deci e Ryan (2017) ensinam que é "a necessidade universal de sentir-se eficaz nas interações com o ambiente e de experimentar oportunidades para exercer e expandir as próprias capacidades" (DECI; RYAN, 2017, p. 148).

No contexto organizacional, essa necessidade se manifesta como a crença do indivíduo em sua capacidade de realizar tarefas com eficácia e dominar desafios profissionais. Neste viés, algumas barreiras que surgem para sua satisfação seriam: o feedback genérico como "bom trabalho" (KLUGER; DENISI, 1996), a linguagem avaliativa como "você errou isso" (DECI et al., 1999) e os desafios desproporcionais como tarefas muito fáceis ou difíceis que comprometem a percepção de competência (VALLERAND, 1997). Assim, a CNV como ferramenta propõe não só técnicas de feedback eficaz, com alternativas concretas para desenvolver a competência, através de observações específicas e linguagem voltada para o desenvolvimento, através da empatia.

3.4. O papel da empatia na CNV

A empatia é o cerne da CNV, sendo compreendida como uma habilidade multidimensional que envolve tanto componentes cognitivos quanto afetivos. Na visão de Rosenberg “a empatia é a compreensão respeitosa daquilo por que os outros estão passando” (ROSENBERG, 2021, pag. 117). A empatia permite que as pessoas vejam além das palavras ou ações que podem inicialmente parecer ofensivas ou inadequadas, e enxerguem as necessidades humanas subjacentes.

A prática da empatia tem dois aspectos principais: a auto empatia, que envolve a capacidade de reconhecer e compreender os próprios sentimentos e necessidades, e a empatia com o outro, que requer a escuta ativa e o reconhecimento das emoções e necessidades do interlocutor. Quando praticamos a empatia, somos capazes de construir pontes de entendimento, mesmo em situações de conflito.

O filósofo Chinês Chiang-Tzu afirma que a empatia em sua essência, verdadeiramente, é capaz de fazer uma pessoa realizar a escuta com todo o seu ser:

Ouvir somente com os ouvidos é uma coisa. Ouvir com o intelecto é outra. Mas ouvir com a alma não se restringe a um único órgão – o ouvido ou a mente, por exemplo. Portanto, exige o esvaziamento de todos os sentidos. E, quando os sentidos estão vazios, todo o ser escuta. Ocorre então a compreensão direta do que está ali diante de você que não pode nunca ser ouvido com os ouvidos ou comprometido com a mente. (CHIANG-TZU in ROSENBERG, 2011, p. 112)

Rosenberg (2021) destaca essa dinâmica de como receber com empatia. Na prática empática, superamos as barreiras da incompreensão e estabelecemos uma comunicação genuína, promovendo a solução pacífica de conflitos. Uma técnica muito utilizada é a de parafrasear, realizada após observar os sentimentos e necessidades do outro:

Se a percepção da mensagem da outra pessoa foi precisa, uma paráfrase confirmará esse fato para ela. Por outro lado, se nossa paráfrase estiver incorreta, daremos ao outro a oportunidade de nos corrigir. (ROSENBERG, 2021, pag. 122).

Essa técnica tem o objetivo de validar a fala do outro ao mesmo tempo em que confirma o que o outro quer dizer, fazendo-o refletir sobre o que foi dito, abrindo um caminho para conhecer mais a si e seus sentimentos. É um chamado ao autoconhecimento. Assim, a técnica de parafrasear é usada quando se faz necessário contribuir para maior compaixão e entendimento.

A CNV recomenda que as paráfrases se apresentem como perguntas. Rosenberg (2021) também nos direciona para que, antes de realizarmos essas perguntas ao interlocutor, manifestemos primeiro nossos sentimentos e necessidades. Propõe:

No caso de se decidir pedir informações dessa maneira, constatei que as pessoas se sentem mais seguras se primeiro revelarmos nossos sentimentos e necessidades que motivam as perguntas. (ROSENBERG, 2021, pag. 123).

A Comunicação Não Violenta oferece um conjunto de princípios e práticas que têm o potencial de transformar a maneira como nos relacionamos e nos comunicamos com os outros. Seus fundamentos teóricos, baseados na observação sem julgamento, na expressão dos sentimentos, na identificação das necessidades e na formulação de pedidos claros, proporcionam uma base sólida para a construção de diálogos mais empáticos e cooperativos.

A influência filosófica de pensadores como Carl Rogers reforça o caráter humanista e pacifista dessa ferramenta, tornando-a poderosa para a transformação das relações interpessoais. Ao aplicar os princípios dessa filosofia, é possível não apenas reduzir os conflitos e as tensões nas interações cotidianas, mas também promover um ambiente de respeito e compreensão mútua, onde todos possam ter suas necessidades reconhecidas e atendidas de maneira compassiva.

No competitivo mundo dos negócios, a CNV emerge como uma ferramenta transformadora e vai muito além da melhoria comunicacional, redesenhando relações profissionais e impulsionando resultados, o que faz dela estratégia e vantagem, ao mesmo tempo em que cria culturas organizacionais mais humanizadas e eficazes.

4.

CULTURA ORGANIZACIONAL, CNV E DESEMPENHO

4.1. Cultura Organizacional

De acordo com Schein (2009):

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para poder lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar, sentir. (SHEIN, 2009, p.3).

O autor ensina que as pessoas que integram as corporações trazem consigo seus modos de falar, vestir, alimentar e observar o mundo. Em suma: as pessoas trazem suas culturas particulares para a cultura organizacional.

O'Reilly e Chatman (1996, p 160) complementam ao afirmarem que “a cultura é um sistema de valores compartilhados, que definem o que é importante, e normas que determinam as atitudes e os comportamentos adequados para os membros da organização (como se sentir e se comportar)”.

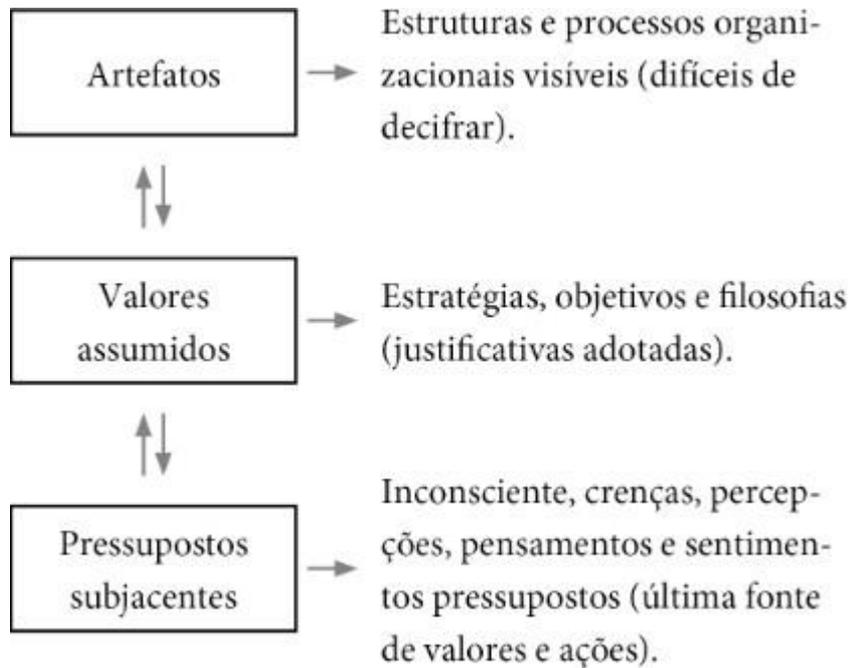
Já Robbins (2005) destaca a existência de um consenso sobre o entendimento da cultura corporativa como um sistema de valores que são compartilhados pela equipe, diferenciando uma corporação das demais. Para o autor “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas” (ROBBINS, 2005, p. 376).

Considerando essas definições, percebe-se que a cultura organizacional descreve um sistema coletivo que integra estruturas já estabelecidas socialmente, constantemente reforçadas por seus membros. Esse sistema coletivo resulta em um padrão estável de integração, profundamente enraizado, especialmente no contexto das corporações.

Schein (2009) ensina que a cultura das organizações se manifesta em três níveis: artefatos, valores assumidos e pressupostos subjacentes,

conforme Figura 3. Vale destacar que existe interações constantes e fluentes que conversam entre os diferentes níveis.

Figura 3: Níveis de Cultura Organizacional segundo Schein



Fonte: Adaptado de Schein (2009, p.21)

O autor explica que no nível dos artefatos se encontra o que você vê e consegue perceber ao seu redor, são todas características que conseguimos observar, como: o tipo de roupa que se usa no local, a composição dos móveis, a diferença entre as cadeiras dos estagiários das cadeiras dos advogados, ou de um cargo de chefia para a dos demais colaboradores ou ainda a maneira de se comportar.

Já os valores assumidos são as normas e valores compartilhados e que sustentam a cultura, direcionando o comportamento da organização e de seus funcionários (Pasetto; Mesadri, 2012). São as crenças, aquilo que a maior parte do corpo integrante da corporação acredita.

Por fim, no nível de pressupostos subjacentes estão todos aqueles elementos entendidos como a verdade, os pressupostos inquestionáveis, as certezas tácitas mais profundas. Para Schein (2009), os valores tácitos não

são conscientemente explicitados, pois resultam de um procedimento de aprendizagem que é permanente.

Desta forma, constituindo um sistema complexo de significados compartilhados que orientam o comportamento dos membros de uma organização, a cultura organizacional quase que institui uma forma de *manual*, ainda que *não inscrito*, o funcionamento do cotidiano (SCHEIN, 2017).

Fleury (2019) revela que a cultura organizacional não é um elemento estático, mas um fenômeno que evolui e se transforma a partir das interações, além disso organizações com culturas bem definidas são 30% mais consistentes em seus processos decisórios. A autora aponta quatro funções essenciais da cultura nas organizações, a saber: estabelecer fronteiras identitárias, gerar comprometimento coletivo, promover estabilidade social e servir como mecanismo de controle comportamental.

De acordo com a definição proposta por Schein (2009), a cultura corporativa tem caráter dinâmico, podendo ser aprendida, modificada e passada aos outros membros da equipe. Nesse sentido, esse tipo de cultura tem como função ofertar soluções estáveis para problemas de integração interna e adaptação externa (CHU, 2010). Isto porque, se interações humanas acontecem, principalmente, dentro do ambiente corporativo, pode-se pensar que há sempre risco de conflito neste local.

Embora uma cultura organizacional forte e bem estabelecida traga coesão e identidade à corporação, ela também pode gerar desafios significativos. Muitos problemas podem surgir no ambiente corporativo, mesmo com essa integração cultural, como: queda na produtividade, dispersão dos objetivos e impacto negativo na saúde dos funcionários. A cultura organizacional pode contribuir ainda para pressões e padrões rígidos que, em vez de promoverem engajamento, acabam gerando desgaste, prejudicando o bem-estar dos colaboradores.

Neste viés, os três tipos de conflito mais comuns em ambientes corporativos são: conflito de tarefa, conflito de relacionamento e conflito de

valor. O conflito de tarefas geralmente envolve questões mais concretas que são relacionadas às funções e atribuições de trabalho dos funcionários e podem ocasionar conflitos e disputas sobre procedimentos, recursos, divergências de opiniões, políticas, expectativas no trabalho, julgamentos e interpretações de fatos (SHONK, 2024).

Ressalta-se que o conflito de tarefas tem sua natureza em algo mais enraizado e profundo do que parece. Por exemplo, ao refletir sobre colegas de trabalho que estão em conflito sobre quem realizará a representação da empresa em um evento, percebe-se que isso pode estar enraizado em um sentimento de rivalidade ou de superioridade.

Os conflitos de relacionamento surgem de diferenças de personalidade, questões de gosto e até mesmo estilos de conflitos (SHONK, 2024). São pessoas que estão em um ambiente fora do seu ciclo social, em um ambiente que não aquele escolhido por elas mesmas de acordo com suas afinidades. Essas pessoas, fora do ambiente corporativo, talvez não se encontrassem, mas, ali tentam ter uma boa relação e convivência. Desta forma, mesmo que exista uma cultura organizacional prevista, analisando os níveis e os valores individuais de cada um, conflitos de relacionamento se tornam comuns em uma organização.

Já conflito de valores pode surgir de diferenças fundamentais em identidades e valores, incluindo diferenças quanto à orientações políticas, religiosas, éticas, normativas, entre outras (SHONK, 2024). Essas disputas sobre valores podem surgir frequentemente e de maneira muito forte quando se trata de decisões e políticas de trabalho.

De acordo com o professor do Instituto de tecnologia de Massachusetts (MIT), Lawrence Susskind (2014), disputas envolvendo valores tendem a aumentar a defensividade, a desconfiança e a alienação. O que ocorre é que as partes envolvidas podem estar tão determinadas a defender seus valores que acabam rejeitando qualquer negociação que poderia atender a outros interesses que possuam. Esse apego rígido pode limitar o diálogo e impedir soluções mutuamente benéficas, pois o foco exclusivo nos valores tende a

bloquear concessões e compromissos que poderiam equilibrar diferentes necessidades.

Desta forma, é extremamente importante que as organizações estejam preparadas para lidar com esses conflitos, não somente para estabelecer um ambiente de trabalho equilibrado, mas para o melhor desenvolvimento da própria corporação. Estar preparada para lidar com esses conflitos significa perseguir e propiciar a convivência harmoniosa da equipe, promovendo melhores frutos de inovação, soluções para as demandas das atividades organizacionais e manutenção da boa saúde e qualidade de vida.

Neste viés, relacionar cultura organizacional e comunicação é indispensável, isto porque padrões comunicacionais - colaborativos ou autoritários – refletem e reforçam a cultura na qual se inserem (SCHEIN, 2017). Ao adotar princípios da CNV, a organização *transforma* sua cultura, que passa a se caracterizar pela substituição de julgamentos e conflitos por observações objetivas, ênfase na expressão autêntica de sentimentos e necessidades e estabelecimento de padrões relacionais baseados em empatia mútua.

4.2. CNV no contexto corporativo: causas de conflitos e benefícios de sua aplicação

É fácil perceber a CNV como uma ferramenta de comunicação que se destaca como uma abordagem poderosa para transformação das relações interpessoais dentro das organizações. Ao fomentar um ambiente de empatia, respeito mútuo e compreensão, a CNV oferece uma série de benefícios que vão além da simples resolução de conflitos, impactando diretamente a cultura organizacional e, por conseguinte, a eficácia e o desempenho das empresas.

A combinação entre a comunicação interna corporativa e as práticas da Comunicação Não Violenta pode trazer benefícios transformadores para toda a organização, abrangendo desde o clima organizacional até o desempenho e a satisfação dos colaboradores. A aplicação da CNV possibilita o estabelecimento de relações de confiança, impulsiona a qualidade da

comunicação interna, facilita a compreensão mútua, além de promover a resolução de conflitos de forma mais eficaz e emocionalmente saudável (CARVALHO, 2020).

Rosenberg (2006) chama atenção sobre a importância da consciência sobre a própria maneira de se comunicar. Bittencourt (2014) aponta que a comunicação deficiente é um dos elementos que caracterizam os ambientes organizacionais com clima ruim, gerando grandes problemas e custos invisíveis para a organização. Paschoalin (1996) complementa:

Dentro de uma mesma sociedade, as pessoas são diferentes entre si. Há diferenças individuais e sociais que revelam variedade de temperamento, preferências, idade, sexo, profissão, posição econômica e cultural, grau de escolaridade, local em que reside etc. No ato da fala essas diferenças são evidenciadas. (PACHOALIN, 1996, p. 27)

Como o processo de comunicação ocorre continuamente em um ambiente organizacional, não só conflitos podem ser criados, como a todo momento o clima pode ser afetado, para melhor ou para pior.

A CNV oferece um impacto significativo na criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso, um benefício essencial em qualquer organização moderna. Ao adotá-la, as empresas promovem uma cultura em que os colaboradores são encorajados a expressar seus sentimentos e necessidades de forma clara, sem recorrer a julgamentos ou críticas. Esse processo de comunicação genuína facilita uma compreensão mútua profunda, reduzindo consideravelmente a incidência de mal-entendidos e conflitos - comuns em ambientes de trabalho tradicionalmente competitivos.

Na sociedade contemporânea, a maioria das atividades, seja na prestação de serviços ou na produção de bens, ocorre por meio de organizações. Existe então uma conexão intrínseca entre indivíduos e organizações, pois ao discutirmos as instituições, estamos automaticamente abordando as pessoas que as compõem, conferindo-lhes uma identidade

única – construída a partir da relação, do contato e da troca, que inclui a comunicação. Mas, nem sempre essa dinâmica acontece em harmonia.

Uma pesquisa, realizada em 2022, analisou questões relacionadas a conflitos de trabalho e consequências adversas à saúde em 1.493 trabalhadores que procuraram serviço hospitalar para estresse e assédio relacionados ao trabalho durante um período de 3 anos (CASTELLINI; CONSONNI; COSTA, 2022). Nos resultados do estudo observou-se que os problemas críticos mais comumente relatados foram:

- adversidades pessoais vivenciadas - problemas como assédio moral, pressão psicológica e conflitos interpessoais; disfuncionalidades organizacionais - falta de estrutura, comunicação ineficaz, excesso de demandas ou jornadas exaustivas.; e
- desvalorização e rebaixamento - falta de reconhecimento, desigualdade salarial ou hierárquica, humilhações no ambiente de trabalho.

No geral, uma ou mais “agressões à pessoa” foram relatadas por 81,6% dos entrevistados, “agressões à situação de trabalho” por 92,1% e “ações punitivas” por 53,2%. Como consequências adversas à saúde observou-se: estresse crônico, ansiedade, depressão e possíveis afastamentos por doença.

Rosenberg (2021) destaca que a utilização da abordagem da CNV convida a organização a redefinir sua cultura e os sujeitos a redefinirem suas formas de se expressar e ouvir aos outros. A CNV enfatiza que a comunicação deve ser pautada por respostas conscientes e empáticas, em vez de reações automáticas e defensivas. Isso é crucial em ambientes corporativos, nos quais a pressão constante por resultados pode frequentemente levar a interações truncadas, reativas, conflituosas e até mesmo agressivas, culminando em consequências graves para a saúde dos sujeitos, conforme demonstrado na pesquisa.

A prática da CNV, ao transformar o modo como os colaboradores se relacionam, promove um ambiente em que o respeito e a empatia são valores

centrais. Assim, em vez de se concentrar em apontar erros ou em estabelecer culpados, a comunicação torna-se empática orientando as pessoas a expressarem suas emoções e necessidades de maneira que não apenas evita confrontos desnecessários, mas também constrói um entendimento mais profundo entre as partes envolvidas e o todo.

Além disso, esse tipo de comunicação não apenas melhora as interações cotidianas, mas também cria um ambiente de trabalho mais cooperativo, no qual todos se sentem valorizados e compreendidos, culminando na construção de relações de trabalho em equipe mais funcionais e produtivas.

Castellini et. al. (2023) apontam que a abordagem empática ajuda a eliminar a cultura de culpa e crítica que pode ser tão prevalente em muitos locais de trabalho. Rosenberg (2021) sugere a ideia de que, ao focar na explicitação do que está sendo percebido, sentido e necessitado, a CNV permite que os colaboradores descubram uma maior profundidade em sua compaixão e em suas conexões com os outros.

Essa mudança de perspectiva pode transformar profundamente a dinâmica organizacional, resultando em um ambiente com comunicação mais fluida e conflitos solucionados de maneira mais pacífica e produtiva.

Assim, em um ambiente em que a CNV é praticada, há uma maior probabilidade de se criar uma cultura de confiança e colaboração, onde os colaboradores se sentem seguros para expressar suas ideias e preocupações. Isso é especialmente relevante em contextos de alta pressão, onde a tendência natural pode ser a de adotar uma comunicação mais direta e, por vezes, agressiva.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), conduziu, uma pesquisa sobre Comunicação Não Violenta nas Organizações no Brasil (ABERJE, 2020). A pesquisa, realizada com empresas nacionais e multinacionais, envolvendo 327 profissionais, teve como objetivo mapear a percepção dos profissionais em relação à aplicação dos princípios da CNV em diferentes níveis organizacionais: “Minha Equipe”, “Meus Pares”, “Liderança” e “Empresa”.

Após realizada a análise, observou-se que 52% dos participantes não têm as necessidades atendidas, demonstrando sentimentos como frustração e desânimo, resultado que pode ser explicado pela falta de empatia, apontada como uma prática importante para 89% dos colaboradores. Neste sentido, quando as necessidades são atendidas, os sentimentos mencionados são despreocupação, segurança, calma, realização e satisfação (Ayres, 2021).

A pesquisa apontou ainda que a ausência de práticas de CNV no ambiente corporativo gera consequências significativas, como:

- aumento de conflitos interpessoais e deterioração do clima organizacional, criando um ambiente tóxico marcado por desrespeito e frustração;
- menor produtividade que acaba sendo afetada devido a mal-entendidos frequentes e ao desgaste emocional reflexo de interações agressivas ou pouco empáticas;
- alta rotatividade de talentos, uma vez que profissionais qualificados tendem a buscar organizações que valorizam uma comunicação saudável e relações de trabalho mais respeitadas.

Esses fatores, combinados, não apenas comprometem o desempenho individual, mas também o coletivo, elevando os custos organizacionais associados ao turnover.

Ao promover um espaço onde as pessoas são ouvidas e onde suas necessidades são respeitadas, a CNV contribui para a formação de uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa. Os colaboradores se tornam mais propensos a trabalhar juntos de maneira eficaz, sabendo que suas vozes serão consideradas e que as decisões serão tomadas com base em um entendimento mútuo. Esse ambiente de respeito e colaboração não apenas aumenta a satisfação dos funcionários, mas também impulsiona a produtividade e a inovação dentro da empresa.

Ao substituir padrões tradicionais de comunicação, muitas vezes caracterizados por agressão, defesa e reatividade, por um diálogo consciente e empático, a CNV não apenas resolve conflitos, mas também fortalece as

relações interpessoais, promovendo um ambiente de trabalho no qual a colaboração e o respeito mútuo são regra.

Além disso, essa forma de comunicação contribui significativamente para proteção e prevenção da saúde do capital humano, promovendo redução do estresse e do desgaste emocional no ambiente de trabalho. A Organização Mundial da Saúde destaca, em seu Relatório Mundial sobre Saúde Mental (OMS, 2022), a necessidade urgente de intervenções organizacionais que priorizem a formação dos gestores em saúde mental e práticas voltadas para a promoção de bem-estar aos trabalhadores.

Este relatório especifica diversos benefícios econômicos associados à melhora da saúde mental dos trabalhadores, permitindo que seja exercido um trabalho produtivo com seu máximo potencial e que, por outro lado, uma saúde mental precária interfere na capacidade das pessoas de trabalhar, estudar e aprender novas habilidades – resultando em queda da produtividade organizacional.

Neste sentido, a prática da CNV permite que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados, o que, por sua vez, diminui a tensão e a resistência que normalmente surgem em ambientes competitivos e hierárquicos. Quando as pessoas se sentem respeitadas e compreendidas, ficam mais dispostas a colaborar e a engajar-se de forma construtiva, o que pode levar a uma melhora substancial na moral e na motivação dos funcionários.

Um estudo liderado pela Harvard TH Chan School of Public Health e pela Penn State University (2022), ao investigar os efeitos da flexibilidade no gerenciamento de tarefas e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, concluiu que funcionários com maior risco cardiovascular tiveram esse risco reduzido - de entre 5,5 e 10,3 anos de modificações relacionadas à idade - ao serem inseridos em ambientes de trabalho onde foram implementadas intervenções voltadas para redução do conflito entre as responsabilidades profissionais e a vida pessoal/familiar dos colaboradores, flexionando as tarefas, buscando melhorar suas saúdes

Nesse estudo de Harvard, a intervenção projetada era mudar a cultura do local de trabalho, reduzindo conflitos e melhorando a saúde do trabalhador. Além da redução cardiovascular - de até dez anos proporcionais a idade – apontou como benefício importante da mudança de cultura o fortalecimento das relações interpessoais dentro da organização.

Os achados do estudo vão ao encontro com os princípios da CNV. Rosenberg (2021) já demonstrava que a comunicação empática, base da CNV, reduz conflitos interpessoais e o estresse crônico — fatores que impactam diretamente a saúde cardiovascular. Além disso, quando os trabalhadores têm flexibilidade e maior controle sob suas tarefas, expressam e acolhem necessidades mútuas, criam um ciclo de empoderamento e bem-estar.

Desta forma, os resultados do estudo validam indiretamente os benefícios da CNV: a redução de estresse se deu em ambiente com menos conflito, melhorando a saúde e o bem-estar do trabalhador.

Adriani et. al. (2024) realizaram um estudo buscando verificar como a CNV pode ser utilizada como ferramenta voltada para a melhoria das dinâmicas interpessoais e redução da violência entre profissionais de saúde. Nesse estudo foi realizada uma revisão de escopo que analisou 53 pesquisas que abrangiam experiências nos Estados Unidos, Coreia do Sul, Canadá, Tailândia, França e Brasil. Como principais achados, têm-se que:

- a CNV reduz conflitos entre equipes multidisciplinares – em um hospital da Tailândia, ao introduzir workshops de CNV ocorreu redução de 32% nos relatos de agressões verbais;
- A CNV reduz a exaustão emocional, especialmente em contextos com sobrecarga de trabalho – em um dos estudos da França relatou-se que a prática da escuta ativa foi capaz de aumentar a satisfação no trabalho em 28% dos entrevistados.

Os resultados revelam que a CNV constitui uma ferramenta transformadora de alta eficácia, contribuindo significativamente para o ambiente saudável e colaborativo, promovendo empatia, respeito e redução de conflitos interpessoais, especialmente nos contextos em que agressões verbais e psicológicas afetam a equipe. O resultado de sua implementação é o aumento do bem-estar e da coesão das equipes.

Em suma: em contextos de gestão de conflitos, a CNV se mostra extremamente eficaz. Em muitas organizações, os conflitos são tratados de maneira superficial, sem abordar as necessidades que os originam, ao contrário desse movimento, esse método de comunicação incentiva as partes envolvidas a explorarem essas necessidades, facilitando uma resolução mais profunda e duradoura dos conflitos. Como apontado por Rosenberg (2021), essa abordagem permite que os conflitos sejam resolvidos de maneira que todos se sintam ouvidos e respeitados, minimizando o risco de ressentimentos e mal-entendidos futuros.

Outro papel crucial que a CNV desempenha é na promoção da inovação dentro das organizações. Isto porque, um ambiente onde a comunicação é clara, aberta e respeitosa estimula-se a troca de ideias e a colaboração. Quando as pessoas se sentem seguras para expressar suas opiniões e propostas sem medo de julgamento ou represália, a criatividade tende a florescer, resultando em soluções mais inovadoras e eficazes para os desafios enfrentados pelas organizações.

Como visto, a CNV não só melhora a comunicação interna, mas também fortalece as relações interpessoais, reduz o estresse e o desgaste emocional, e promove a inovação e a colaboração. Dessa forma, se estabelece como uma ferramenta essencial para qualquer organização que aspire criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

4.3. Cultura Organizacional e CNV: Estudo de Harvard

A Harvard Business Review (2023) realizou um estudo intitulado *The Nonviolent Communication Organizational Impact Assessment*, aplicado em 127 organizações de 15 setores distintos, distribuídas por 8 países, incluindo o Brasil.

O objetivo geral da pesquisa era avaliar o impacto da implementação sistemática da CNV em indicadores de cultura e desempenho organizacional, com foco em quatro dimensões-chave: clima organizacional, eficácia operacional, retorno financeiro e fatores moderadores. A hipótese do estudo de que “organizações com maior adesão à CNV terão melhores indicadores de clima” foi confirmada após a coleta e análise dos dados de 3.742 colaboradores entrevistados. O estudo foi dividido em 3 fases abaixo descritas.

- Fase 1: de diagnóstico inicial que durou 6 meses, na qual foram realizadas entrevistas e análise de documentos das organizações
- Fase 2: de implementação controlada, que durou 12 meses, momento em que aconteceu o treinamento da CNV.
- Fase 3: de avaliação de impacto, que durou 6 meses, quando foram realizadas as entrevistas e as análises dos indicadores.

A Tabela abaixo demonstra o impacto da CNV no Clima Organizacional, revelando- aumento em todos os 3 indicadores:

Tabela 2 – Impacto da CNV no Clima Organizacional

Indicador	Pré-CNV	Pós-CNV	Variação
Segurança Psicológica	5,2/10	7,8/10	+45%
Resolução de Conflitos	4,1/10	6,9/10	+68%
Engajamento	6,3/10	8,4/10	+33%

Fonte: o próprio autor

Além disso, dados da pesquisa sugerem que após a implementação da CNV:

- na saúde, houve redução de 76% do burn out e de 42% nos erros médicos reportados;
- no varejo, houve redução de 58% do turnover e aumento de 31% da satisfação do cliente;
- empoderamento de 72% dos *middle managers* (gerente de média gestão);
- redução de 65% dos silos organizacionais (aqueles que operam com pouca colaboração, afetando a eficiência);
- aceleração de 53% nas tomadas de decisão.

O estudo comprovou que 70% das implementações da CNV foram bem-sucedidas, com adoção de 89% de tecnologias igualmente bem-sucedidas. Os setores de maior impacto foram: educação, com aumento de 52% dos indicadores; serviços profissionais, com aumento de 48%; e manufatura, com aumento de 36%.

Desta forma, o estudo revelou que as empresas que implementaram a CNV aumentaram significativamente (45%) seus indicadores de clima organizacional. O que se percebe é que mais que uma ferramenta de diálogo, a CNV age como um catalisador de transformação cultural que pode modificar poder, hierarquias e modos de interações, promovendo maior abertura à colaboração, redução de conflitos e fortalecimento da segurança psicológica (EDMONDSON, 2020).

Os resultados destacam ainda o impacto econômico: ao melhorar o clima organizacional, as empresas analisadas tiveram 30% menos turnover, 25% mais engajamento e 20% maior eficiência em processos colaborativos. Estes dados revelam que a mudança cultural decorrente da implementação da CNV representa um investimento em capital humano e organizacional.

APLICAÇÃO PRÁTICA DA FILOSOFIA DA CNV E PRINCIPAIS DESAFIOS

Este capítulo explora a aplicação prática da filosofia da Comunicação Não Violenta no contexto organizacional como ferramenta para promover relações justas e transparentes, alinhadas à Teoria do Stakeholder. Demonstraremos como os princípios da CNV - como empatia, escuta ativa e identificação de necessidades mútuas - são utilizados na construção desses contratos. Por fim, refletiremos sobre os principais desafios e barreiras enfrentados em sua implementação, tais como resistência cultural, hierarquias rígidas e a conciliação entre interesses diversos.

5.1. Aplicação prática da filosofia da CNV: a promoção de relações justas e transparentes sob a ótica da Teoria do Stakeholder

5.1.1. Teoria do Stakeholder

A Teoria do Stakeholder, proposta por Edward Freeman em 1960, nasce com objetivo de analisar a dinâmica empresarial no final do século XX. O termo "stakeholder" se origina na língua inglesa, podendo ser traduzido como: "stake", "aposta" e "holder", "detentor", se referindo a alguém que detém ou segura "o jogo".

Freeman (1984, p. 46) define um stakeholder como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa". Seriam indivíduos, grupos ou organizações que têm interesse em um projeto, empresa ou decisão, podendo ser afetados ou ter influência sobre as atividades e seus resultados.

Clarkson (1995) fala sobre a sobrevivência e sucesso continuado das corporações. O autor afirmou que a "longevidade" de uma corporação depende da "habilidade de seus gestores em criar riqueza, valor e satisfação suficientes para aqueles que pertencem a cada grupo de stakeholders, de

modo que cada grupo continue como parte do sistema de stakeholders da corporação” (CLARKSON, 1995, p. 107). Neste sentido, para que as corporações atinjam longevidade, os gestores devem atuar para atender as expectativas dos stakeholders no âmbito do valor ou criação de riqueza e satisfação (POST, PRESTON, & SACHS, 2002a e 2002b).

Segundo Freeman (2010), o conceito de stakeholders atinge áreas como: planejamento de estratégias corporativas, teoria dos sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. Isto porque, ao longo dos anos, evidenciou-se a importância de se considerar toda a cadeia de pessoa envolvidas e interessadas nos movimentos e produtos de um negócio.

Pode-se afirmar que a Teoria do Stakeholder surge como uma evolução da visão tradicional de gestão, que priorizava lucros, produtividade e geração de receita para os acionistas. No entanto, com as mudanças sociais e a crescente conscientização sobre questões socioambientais, a sociedade passou a demandar que as empresas assumissem um propósito para além do financeiro. Não bastava mais oferecer bons produtos, serviços e remunerações, faz-se necessário impactar positivamente a comunidade, no ambiente corporativo e fora dele.

Foi nesse contexto que o conceito de stakeholders ganhou força, modificando a organização interna das empresas, a fim de que adotem uma ótica mais estratégica: amplia-se o foco das organizações para incluir todas as partes interessadas – desde colaboradores e clientes até fornecedores, governo e meio ambiente. Ocorre o incentivo de práticas de governança mais transparentes, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, alinhando os objetivos empresariais às expectativas da sociedade.

Freeman (1984) defende que, conforme evidenciado pela teoria dos sistemas e pela teoria organizacional, as empresas funcionam como sistemas abertos, em constante interação com grupos externos. Neste sentido, é indispensável a construção de estratégias coletivas que assegurem não apenas a sobrevivência, mas a sustentabilidade de longo prazo das organizações.

Freeman et al. (2010) ensinam que o modelo organizacional centrado nos stakeholders é estruturado em três diferentes níveis de análise: racional, processual e transacional, com cada um desses níveis abordando uma dimensão específica da relação entre a empresa e suas partes interessadas. Juntos, estes níveis formam uma estrutura integrada, capaz de possibilitar uma gestão estratégica eficaz e adaptável.

O nível racional tem como objetivo principal a identificação e o mapeamento dos stakeholders. Esta etapa é fundamental para que a empresa desenvolva uma visão clara e coesa sobre quem são as partes interessadas, suas necessidades e expectativas. Para isso faz-se um “mapa de interesses”, através da análise de cada grupo em termos de sua importância para a empresa, seu impacto sobre a organização e a influência que exerce.

Ainda neste nível, que é a base da estratégia, a empresa analisa as particularidades de cada stakeholder a fim de identificar sua influência no negócio e na tomada de decisões estratégicas. A identificação e a clara compreensão inicial potencializam cooperação e engajamento, reduzindo áreas de conflito e culminando no sucesso da gestão.

O nível do processo é o segundo proposto por Freeman et al. (2010) e foca na análise crítica dos procedimentos e operações da corporação com intuito de garantir que eles se alinhem aos interesses identificados no primeiro nível. O foco desta etapa é não apenas examinar os padrões operacionais da empresa, mas verificar se eles atendem aos interesses e às necessidades dos stakeholders para, se necessário, ajustá-los. Algumas das ações desta etapa incluem identificar e avaliar se os processos de produção atendem ao padrão de qualidade exigidos pelos clientes, a segurança e o bem-estar dos colaboradores e o cumprimento das normas de responsabilidade social e ambiental.

Avaliando os processos internos a empresa consegue operar mudanças a fim de elevar a eficácia na interação com os stakeholders: um exemplo ocorre quando os colaboradores indicam que o ambiente de trabalho carece de canais de comunicação adequados. Neste caso, a empresa é instigada a

criar processos de feedback mais frequentes ou desenvolver um sistema para ouvir as preocupações dos colaboradores.

Em suma, este nível busca garantir que as operações e os processos internos sejam projetados para atender não só as necessidades, como as expectativas dos stakeholders, tornando a empresa mais responsiva e alinhada com as demandas exigidas pelo ambiente.

Por fim, o nível transacional representa a etapa prática da Teoria do Stakeholder. É nesta etapa que ocorre a interação direta e contínua entre a empresa e seus públicos de interesse, fazendo com que seja um estágio crucial. A organização busca comunicar suas ações, além de avaliar como é percebida e como os stakeholders respondem às suas decisões. A comunicação é uma peça central nesse nível, uma vez que a eficácia do relacionamento entre a empresa e seus stakeholders depende de canais de comunicação bem estruturados, processos de escuta ativa e habilidade para equilibrar interesses divergentes.

O nível transacional deve estabelecer mecanismos dinâmicos de diálogo para manter uma relação transparente, podendo envolver: a realização de reuniões de consulta com comunidades locais, para uma maior compreensão acerca do impacto social de suas operações; a elaboração de relatórios para alinhar expectativas financeiras e estratégias de longo prazo; a criação de programas de feedback interno para colaboradores; além de interações regulares com investidores para comunicar os resultados e formular estratégias futuras.

Quando faltam canais eficientes, ocorre o enfraquecimento da confiança dos stakeholders. Um exemplo ocorre quando uma empresa afirma ter práticas sustentáveis, mas não divulga quais seriam, levando os consumidores a interpretações errôneas, como aparente falta de responsabilidade ambiental. Assim, a criação de canais de comunicação que incentivem a escuta ativa e o diálogo construtivo é um fator decisivo para que a empresa seja capaz de captar as expectativas e preocupações dos stakeholders de maneira ágil e eficiente.

No nível transacional frequentemente ocorrem interesses contraditórios, exigindo negociação e resolução de conflitos, como, por exemplo, quando os clientes demandam por preços mais baixos, levando a empresa a dialogar com fornecedores para otimizar cadeias de logística, reduzindo seus custos e repassando ao consumidor final. Em suma: através de comunicação clara, negociação habilidosa e mecanismos ágeis de feedback, a negociação transforma conflitos em oportunidades, mitiga riscos e cria relações sustentáveis com todos os stakeholders.

Compreender o conceito de stakeholders permite perceber como é essencial - e cada vez mais exigido - que as corporações ampliem seu foco para além do lucro, considerando todos os agentes envolvidos em suas operações. Isto porque o mercado atual demanda um novo posicionamento organizacional, no qual a adoção de uma estratégia diferenciada gera impactos significativos.

McWilliams e Siegel (2002) ensinam que quando uma empresa implementa práticas de responsabilidade social corporativa, cria um diferencial competitivo. Ao alinhar suas operações a questões socioambientais e de governança, a organização não apenas agrega valor à sociedade, como também fortalece sua imagem, potencializando a demanda por seus produtos e/ou serviços.

Freeman et al. (2010) ao desenvolver a Teoria dos Stakeholders, criam base fundamental para a gestão estratégica de empresas que almejam sustentabilidade e longevidade. A perspectiva de sistemas abertos evidencia a interdependência entre a organização e seu ecossistema, exigindo uma administração que reconheça e valorize essas conexões. Neste viés, empresas que adotam uma postura proativa no diálogo com seus stakeholders tendem a construir reputação, confiança e resiliência.

Freeman et al. (2010) apontam que a sustentabilidade corporativa transcende a geração de lucros, abrangendo a criação de valor compartilhado para todos, tendo o sucesso financeiro e o impacto social como complementares.

McWilliams e Siegel (2002) complementam ao afirmar que os consumidores valorizam atributos vinculados a práticas socioambientais responsáveis. Porter (1986) reforça que essa estratégia consiste em agregar valor às atividades organizacionais, seja por meio da qualidade do serviço, da gestão humanizada de colaboradores, da mediação eficaz de conflitos ou até mesmo pela adoção de contratos conscientes decorrentes da mudança da cultura organizacional.

5.2. Desafios e barreiras

Quando eu convivo com os meus iguais, eu vivo a vida. Quando eu convivo com os diferentes, eu vivo o universo.

(Mafoane Odara, 2019, n.p)

A lógica da cultura organizacional tende a funcionar até o momento em que surgem conflitos internos. Muitas empresas adotam a prática de não investir na requalificação de funcionários fazendo com que, se um colaborador não se adequa perfeitamente à política da empresa, seja rapidamente substituído, mesmo que apresente boas ideias e seja competente em seu trabalho. O que esse cenário alimenta é o medo, um receio constante no mundo corporativo: o de ser substituído. Esse temor intensifica-se em um contexto em que a Inteligência Artificial está cada vez mais presente, automatizando tarefas e transformando as rotinas de trabalho.

Implementar uma ferramenta de comunicação baseada na empatia em ambientes orientados por metas rígidas e alta competitividade é um grande desafio. Em contextos marcados por alta competitividade e o desejo de vencer a qualquer custo, é difícil cultivar a habilidade de pensar no outro ou compreendê-lo de maneira a gerar conexão genuína. Neste contexto, a CNV surge quebrando paradigmas, ancorada na escuta ativa e no respeito às necessidades dos funcionários.

Ao longo deste trabalho, demonstrou-se que a CNV surge como alternativa para melhorar a comunicação e a gestão de conflitos nas

organizações. No entanto, sua implementação enfrenta dois principais desafios: a mudança cultural e a falta de treinamento contínuo.

Um dos maiores desafios é a mudança cultural. Isto decorre do fato de que em muitas organizações o que predomina é a regra de atrelar eficácia com competitividade. A eficácia sobrepõe-se ao bem-estar emocional dos funcionários, que muitas vezes começam a empregar força de trabalho automática, pois não conseguem mais ter saúde emocional para aquela atividade.

Cria-se assim um ambiente no qual o medo constante de garantir boa performance, para afastar o risco de substituição, acarreta a contenção das emoções e trabalhadores praticando uma comunicação defensiva. Além disso, organizações que operam em culturas hierárquicas e competitivas, tendem a ver a CNV como "fraca" ou "inviável" (FREITAS; ALMEIDA, 2020).

Outro fator é que as lideranças podem não estar dispostas a considerar a CNV uma ferramenta eficaz, por se apegarem à ideia de que o modelo atual, com foco em metas rígidas é mais eficiente e seguro. Um estudo realizado em empresas brasileiras mostrou que 68% dos gestores resistem a mudanças comunicacionais por medo de perder autoridade (OLIVEIRA; FERNANDES, 2021). A realização de movimentos diferentes dentro desses ambientes revela-se, portanto, um enorme desafio, na medida em que questiona práticas, regras e padrões profundamente enraizados desde a fundação das empresas.

Além do desafio da mudança cultural, outro que se apresenta diz respeito à falta de treinamento contínuo, já que a CNV exige prática e aprimoramento constantes. O que acaba ocorrendo na prática é que muitas empresas oferecem apenas workshops pontuais que apresentam a técnica, sem acompanhamento que verifique a assimilação e o desenvolvimento real da mudança cultural. Neste viés, dados revelam que organizações que implementaram a CNV com treinamentos pontuais (sem reforço contínuo) tiveram queda de 40% em sua eficácia após 6 meses (RIBEIRO et al., 2021).

Outra pesquisa demonstrou que a falta de continuidade gerou frustração em 55% dos colaboradores, que julgaram a CNV "inviável" sem suporte constante (ALMEIDA; SANTOS, 2023).

Desta forma, a CNV tem potencial transformador no âmbito organizacional, capaz de promover ambientes mais colaborativos, éticos e produtivos, mas sua adoção requer enfrentamento às barreiras culturais enraizadas nas estruturas hierárquicas, assim como capacitação permanente (RIBEIRO et al., 2021).

Para viabilizar a transição cultural necessária, é fundamental iniciar por um processo de sensibilização, no qual os líderes sejam expostos a evidências concretas dos benefícios da CNV e suas consequências no ambiente. Neste sentido, estudos como o de Almeida e Santos (2023) destacam que organizações que investiram em workshops vivências e dados comparativos de desempenho obtiveram maior adesão por parte da liderança. Paralelamente, é fundamental a implementação de programas de acompanhamento, seja de mentoria, práticas de reforço contínuo, círculos de diálogo ou avaliações 360° focadas em competências comunicativas (SILVA, OLIVEIRA, 2022).

Ressalta-se ainda que, para a efetividade de tais medidas, é imprescindível que as organizações reconheçam a CNV não como resolução pontual, mas como parte de uma mudança cultural que exige investimento persistente e coerência entre discurso e prática.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou investigar a aplicação da Comunicação Não Violenta (CNV) como ferramenta estratégica no ambiente corporativo, demonstrando como essa abordagem pode auxiliar na gestão de conflitos e modificar positivamente o clima organizacional.

A relevância do tema pode ser percebida por meio da crescente procura das empresas por métodos que incentivem uma cultura organizacional saudável, com relações sustentáveis, capaz de cativar as equipes e todos os colaboradores, reduzir situações de tensões e promover ambientes de trabalho mais empáticos e pautados na colaboração.

Neste sentido, a CNV consolida-se como um paradigma transformador nas relações interpessoais e organizacionais, transcendendo sua função inicial de ferramenta comunicacional para assumir um papel estratégico na reestruturação de culturas corporativas. Seus pilares — empatia, observação sem julgamento, expressão autêntica de necessidades e formulação de pedidos claros — oferecem um campo fértil para desvendar conflitos, convertendo-os em oportunidades de diálogo.

Como demonstrado em diversas pesquisas ao longo deste trabalho, a CNV não apenas humaniza as interações, mas também otimiza resultados, alinhando-se às demandas por ambientes de trabalho psicologicamente seguros e sustentáveis. Seus fundamentos filosóficos, ancorados no Humanismo e na Abordagem Centrada na Pessoa, revelam uma premissa essencial: todas as ações humanas derivam de necessidades universais (segurança, respeito, autonomia). Essas necessidades, quando negligenciadas geram frustração e desmotivam.

Utilizar a CNV permite que organizações substituam julgamentos por observações objetivas e hierarquias rígidas por lideranças empáticas, fomentando culturas dinâmicas e adaptáveis, que tendem ao sucesso. No contexto empresarial, isso se traduz em colaboradores mais engajados, processos colaborativos fluidos e gestores capazes de conciliar assertividade

e humanidade. Além disso, verificou-se que os benefícios se estendem ainda ao capital humano: elevando o bem-estar, reduzindo o turnover e potencializando a inovação, pois indivíduos se sentem considerados e valorizados.

Embora sua implementação exija superação de resistências — especialmente em estruturas hierárquicas —, os casos analisados comprovam que a CNV é viável e mensurável em seu impacto. Portanto, mais do que uma técnica, a CNV emerge como um modelo de gestão estratégica, capaz de equilibrar produtividade e humanização, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso, ético e produtivo, tornando-se indispensável para organizações que almejam excelência em um mundo cada vez mais complexo e interdependente.

A CNV tem potencial transformador, mas sua adoção requer enfrentar barreiras culturais e investir em capacitação permanente. As limitações deste estudo referem-se principalmente ao tempo disponível para sua realização, o que impossibilitou a condução de uma pesquisa quantitativa sobre o tema. Além disso, notou-se que existem nuances acerca da CNV em organizações que merecem um olhar focal com estudos e discussões mais aprofundadas. Como recomendação, além da realização de pesquisas quantitativas sobre a relação da CNV com diferentes níveis de colaboradores, estudos futuros poderão avaliar estratégias de implementação destas ferramentas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). **Comunicação Não Violenta nas Organizações no Brasil: Percepção dos profissionais em diferentes níveis hierárquicos**. São Paulo: ABERJE, 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br>. Acesso em: 29 abr. 2025.

ADRIANI, P. A. et al. Non-violent communication as a technology in interpersonal relationships in health work: A scoping review. **BMC Health Services Research**, v. 24, p. 289, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10753-2>. Acesso em: 25 abr. 2025.

ALMEIDA, T. C.; SANTOS, P. R. **A efetividade da Comunicação Não Violenta em médias empresas: um estudo longitudinal**. *RAE*, v. 62, n. 4, 2023.

AYRES, Aurora. **Pesquisa inédita da ABERJE sobre comunicação não-violenta está disponível para associados**. ABERJE, 2021. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/52-das-pessoas-sofrem-de-ansiedade-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BAARD, P. P. et al. Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 34, n. 10, p. 2045-2068, 2004.

BERKMAN, Lisa F. et al. Employee Cardiometabolic Risk Following a Cluster-Randomized Workplace Intervention From the Work, Family and Health Network. **The American Journal of Public Health**, 8 Nov. 2023. DOI: 10.2105/AJPH.2023.307413.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Reforma Trabalhista. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Seção 1, p. 1.

CAMERON, K. S. **An Introduction to the Competing Values Framework.** Oxford, 2020.

CARVALHO, Mayara. **Comunicação Não-Violenta: Diálogos e Reflexões.** [S.l.]: Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, 2020.

CARVALHO, M. S.; GOMES, A. F. A comunicação não violenta na gestão de conflitos: um estudo em startups brasileiras. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 3, 2022.

CASTELLINI, G.; CONSONNI, D.; COSTA, G. Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: evidence from a clinical evaluation. **Industrial Health**, v. 61, n. 1, p. 40-55, 2023. DOI: 10.2486/indhealth.2021-0283.

_____. Conflitos de trabalho e consequências adversas à saúde em trabalhadores hospitalares: um estudo longitudinal. **Revista de Saúde Ocupacional**, v. 47, n. 3, p. 45-60, 2022.

CAZELATO, Eric. BRITO, Lucas. **Motivação no ambiente de trabalho a importância da motivação profissional na busca de metas e resultados organizacionais.** 2017. Disponível em: https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato_final.pdf.

Acesso em: 25 abr. 2025.

CHAPMAN, A. Empathy and Nonviolent Communication in Conflict Resolution. **Journal of Peace Psychology**, v. 24, n. 3, p. 45-60, 2018.

CHEN, L.; TURNER, M. Nonviolent Communication in Workplace Conflict Resolution. **Journal of Organizational Psychology**, v. 20, n. 3, p. 45-62, 2020.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2024**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 29 abr. 2025.

DECI, E. L. et al. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. **Psychological Bulletin**, v.125, n.6, p.627-668, 1999.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Teoria da Autodeterminação: Fundamentos e Aplicações**. Porto Alegre: Artmed, 2017.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. A "Teoria da Autodeterminação" e a Facilitação da Motivação Intrínseca, do Desenvolvimento Social e do Bem-Estar. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional**, v. 2, n. 1, p. 15-32, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DEWEY, John. **Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education**. New York: The Macmillan Company, 1916.

DUARTE, R. C. Colaboração e comunicação não-violenta nas organizações contemporâneas. **Psicologia Organizacional**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 112-130, 2019.

EDMONDSON, A. C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no trabalho para aprender, inovar e crescer**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FERNÁNDEZ, M. et al. Emotional Expression and Conflict Resolution in Multidisciplinary Teams: A Case Study on Nonviolent Communication. **Journal of Organizational Psychology**, v. 42, n. 3, p. 45-60, 2022.

FGV. **Relatório de Dinâmicas Organizacionais 2022**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32789> Acesso em: 25 abr. 2025.

FISHER, R.; SHAPIRO, D. **Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate**. Viking Press, 2005.

FLEURY, M. T. L. **Cultura organizacional: teorias e análises**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013466>. Acesso em: 15 jul. 2024.

FORGIONI, Paula A. **Contratos Empresariais: teoria e aplicação**. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. In: LAMB, R. (ed.). **Advances in Strategic Management**, v. 1. Greenwich: JAI Press, 1983. p. 31-60.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-Determination Theory and Work Motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. **Motivação no Trabalho: A Teoria da Autodeterminação na Prática**. Tradução de Maria Lúcia Rocha-Coutinho. São Paulo: Editora Senac, 2005.

GALLUP. **State of the Global Workplace Report**. 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace>. Acesso em: 25 abr. 2025.

GASKELL, R. Therapeutic Applications of Nonviolent Communication. **Counseling Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 78-92, 2020.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 390 p.

GOLEMAN, D. **Working with Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.

GOMES, A. P. Comunicação Organizacional: análise dos padrões de interação em ambientes corporativos. **Revista Brasileira de Gestão**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 45-62, jul./set. 2020.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **The Congruent Leader Study**. Boston: Harvard Business Publishing, 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/03/the-congruent-leader>. Acesso em: 23 abr. 2025.

_____. **The CNV Organizational Impact Study: Methodology and Findings**. v.101, n.4, p.45-89, 2023. DOI: 10.1016/j.hbr.2023.04.005

HARVARD T.H. CHAN SCHOOL OF PUBLIC HEALTH; PENN STATE UNIVERSITY. **Flexibilidade no trabalho e saúde cardiovascular: evidências de um ensaio clínico randomizado**. Boston: Harvard University Press, 2022. Disponível em: <https://www.hsph.harvard.edu/exemplo>. Acesso em: 25 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de boas práticas de comunicação organizacional**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 25 abr. 2025.

JOHNSON, R. et al. The Impact of Compassionate Communication Training in Multinational Corporations. **International Journal of Business Communication**, v. 58, n. 4, p. 512-530, 2021.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAYE, M. **Workplace Communication: Preventing Conflict and Building Relationship**. Routledge, 2017.

KLUGER, A. N.; DENISI, A. The effects of feedback interventions on performance. **Psychological Bulletin**, v.119, n.2, p.254-284, 1996.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Harvard Press, 2012.

LANTERA, Andi. The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. **Management Science Letters**, p. 1243-1256, 2019. DOI: 10.5267/j.msl.2019.4.017.

LARSON, P. **Transforming Schools Through Compassionate Communication**. *Educational Leadership*, v. 71, n. 4, p. 33-37, 2014.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução de Ivo Storniolo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

_____. **Motivação e Personalidade**. Tradução de Claudia Berliner. 3. ed. Rio de Janeiro: Edições 70, 2014.

MAZZA, Vera Maria de Souza; BEURON, Thiago Antônio; MACULAN, Calusa Grendene; ARIGONY, Marcelo Mendes. **Teoria dos Stakeholders: estudo das publicações sobre o tema na base de dados**. Web of Science. 2014.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.

_____. Responsabilidade Social Corporativa: Uma Perspectiva da Teoria da Firma. Tradução de João Santos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 117-127, 2002.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Cultura como controle social: corporações, cultos e comprometimento. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Comportamento organizacional em pesquisa**. Greenwich: JAI Press, 1996. v. 18, p. 157-200.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Relatório mundial sobre saúde mental: transformando a saúde mental para todos**. Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>. Acesso em: 25 abr. 2025.

PASCHOALIN, Maria Aparecida. **Gramática: teoria e exercícios**. São Paulo: FTD, 1996.

PASETTO, N. S. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento Organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PATTON, B.; STONE, D.; HEEN, S. **Conversas Difíceis: como discutir o que realmente importa**. Tradução de Pedro Jorgensen Jr. São Paulo: Penguin, 2011.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Tradução de Ana Oliveira. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REEMAN, R. E. et al. **Teoria dos Stakeholders: Estado da Arte**. Tradução de Maria Silva. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, J. P. et al. Comunicação Não Violenta no ambiente corporativo: desafios e impactos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 145-160, 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGERS, Carl. **Liberdade para Aprender**. Tradução de Eurides Ribeiro da Silva. 2. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1983.

_____. **Terapia Centrada no Cliente**. Tradução de David Jardim. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

_____. **Tornar-se Pessoa**. Tradução de Manuel José do Carmo Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 2001. 336 p.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução de Mário Vilela. 5. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

_____. **Nonviolent Communication: A Language of Compassion**. PuddleDancer Press, 1999.

_____. **Living Nonviolent Communication: Practical Tools to Connect and Communicate**. Sounds True, 2003.

SAP. **Global Empathy Training Report**. Walldorf: SAP SE, 2019. Disponível em: <https://www.sap.com/docs/download/2019/global-empathy-training-report.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2025.

SANTOS, E. Cultural Barriers to Nonviolent Communication in Hierarchical Societies. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 50, p. 112-125, 2021.

SANTOS, P.; OLIVEIRA, R. Comunicação Não Violenta como Estratégia de Prevenção ao Assédio Moral. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 1, p. 1-15, 2022.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 6. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013459>. Acesso em: 25 abr. 2025.

SHONK, Katie. 3 Types of Conflict – including task conflict, relationship conflict and value conflict – can benefit from different approaches to conflict resolution. **Daily Blog, Program on Negotiation, Harvard Law School**, 20 ago. 2024.

SILVA, M. A. **Aplicação da comunicação não-violenta em ambientes corporativos: estudo de caso em multinacional brasileira**. 2018. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

SILVA, R. M.; OLIVEIRA, L. C. Comunicação Não Violenta em organizações públicas: entraves e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 1, 2022.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. **Conversas difíceis: como discutir o que é mais importante**. Tradução de Bruno Fiuza e Patricia Clapp. 3. ed. São Paulo: Sextante, 2021.

SUSSKIND, Lawrence. **Negotiating with devils: when to talk to terrorists, dictators, and others you'd rather avoid**. New York: Penguin Books, 2014.

VALLERAND, R. J. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. **Advances in Experimental Social Psychology**, v.29, p.271-360, 1997.

WILLIAMS, T. **Trust and Innovation: How Communication Patterns Affect Organizational Performance**. Harvard Business Review Press, 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **World mental health report: transforming mental health for all**. Geneva: WHO, 2022. Licença: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

ZHUANGZI. **Zhuangzi: Textos Selecionados**. Tradução do chinês por Ricardo M. Gonçalves. São Paulo: Editora Hedra, 2011

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. **Difficult conversations: how to discuss what matters most**. New York: Penguin Books, 1999

OLIVEIRA, R. T.; FERNANDES, S. M. **Cultura organizacional e resistência à comunicação não violenta: um estudo em multinacionais no Brasil**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 61, n. 3, 2021. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol61/no3/artigo4>. Acesso em: 10 abr. 2025.

ALMEIDA, T. C.; SANTOS, P. R. **A efetividade da Comunicação Não Violenta em médias empresas: um estudo longitudinal**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 62, n. 4, 2023. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol62/no4/artigo5>. Acesso em: 12 abr. 2025.