PARA ALÉM DE ESTILOS DE LIDERANÇA: ADESÃO À COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

BEYOND LEADERSHIP STYLE: ADOPTION OF NONVIOLENT COMMUNICATION IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS

GIULIANE ALESSANDRA SLAVIERO
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com o apoio da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio da concessão de Bolsa-Taxa, sob o Código de Financiamento 001.

PARA ALÉM DE ESTILOS DE LIDERANÇA: ADESÃO À COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

Objetivo do estudo
Compreender como os estilos de liderança transformacional e transacional se relacionam com a compreensão e a aplicação da Comunicação Não-Violenta (CNV), considerando fatores percebidos como facilitadores ou limitadores de sua adoção no ambiente organizacional.

Relevância/originalidade
O estudo aproxima temas como liderança e Comunicação Não-Violenta, articulação ainda pouco explorada na Administração, apesar da aplicação da Comunicação Não-Violenta em áreas como Saúde, Direito e Educação.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa exploratória, com entrevistas semiestruturadas em profundidade, reuniu 16 gestores. Itens adaptados do MLQ identificaram a orientação de liderança. Respostas a situações organizacionais foram classificadas conforme a adesão à Comunicação Não-Violenta e submetidas à análise de conteúdo, sem inferência causal.

Principais resultados
Líderes transformacionais apresentaram mais respostas aderentes à Comunicação Não-Violenta: oito respostas completas, contra duas entre os líderes transacionais. Contudo, ambos os grupos apresentaram aproximações e desvios. Fatores pessoais, corporativos e setoriais, bem como pressões hierárquicas, emergiram como condicionantes percebidos, sem evidência causal.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo amplia a aplicação teórica da Comunicação Não-Violenta no campo da Administração ao articulá-la aos estilos de liderança transformacional e transacional.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados apoiam práticas de desenvolvimento de lideranças voltadas à escuta, ao diálogo e à gestão de conflitos, independentemente do estilo predominante. Essas competências podem favorecer relações de trabalho mais respeitosas e contribuir para ambientes laborais alinhados aos princípios da ODS 8.

Palavras-chave: Estilos de liderança, Comunicação não-violenta, Comportamento organizacional

BEYOND LEADERSHIP STYLE: ADOPTION OF NONVIOLENT COMMUNICATION IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS

Study purpose
To understand how transformational and transactional leadership styles relate to the understanding and application of Nonviolent Communication, taking into account factors perceived as facilitators or barriers to its adoption in the organizational setting.

Relevance / originality
The study explores topics such as leadership and Nonviolent Communication, a connection that has yet to be fully examined in business administration, despite its application in areas such as health care, law, and education.

Methodology / approach
This exploratory qualitative study involved in-depth semistructured interviews with 16 managers. Adapted MLQ items identified their predominant leadership orientation. Responses to organizational scenarios were classified by adherence to Nonviolent Communication and analyzed through content analysis, without seeking causal inference between the variables.

Main results
Transformational leaders gave more responses aligned with Nonviolent Communication: eight complete responses versus two among transactional leaders. However, both groups showed alignment and deviations. Personal, organizational, industry-specific, and hierarchical pressures emerged as perceived influences, although no causal evidence was found.

Theoretical / methodological contributions
The study expands the theoretical application of Nonviolent Communication in management by linking it to transformational and transactional leadership styles.

Social / management contributions
The findings support leadership development practices focused on active listening, dialogue, and conflict management, regardless of the predominant leadership style. These skills can foster more respectful working relationships and contribute to work environments aligned with the principles of SDG 8.

Keywords: Leadership styles, Nonviolent communication, Organizational behavior

PARA ALÉM DE ESTILOS DE LIDERANÇA: ADESÃO À COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

1 Introdução

A liderança exerce papel central na organização do trabalho e na qualidade das relações entre gestores e equipes. Em ambientes marcados por metas, prazos curtos, conflitos e mudanças, a comunicação torna-se parte constitutiva do exercício da liderança, pois orienta expectativas, mobiliza pessoas e influencia a maneira como divergências são tratadas. Entre as abordagens clássicas, a liderança transacional estrutura a relação por meio de trocas, definição de objetivos, recompensas e correção de desvios (Burns, 1978; Bass, 1985). A liderança transformacional, por sua vez, enfatiza inspiração, estímulo intelectual, consideração individualizada e mobilização em torno de propósitos compartilhados (Bass & Avolio, 1994). Embora distintas, essas orientações não constituem categorias necessariamente excludentes e podem coexistir no repertório gerencial.

Nesse debate, a Comunicação Não-Violenta (CNV), sistematizada por Marshall Rosenberg (2006), propõe uma prática comunicacional baseada em quatro componentes ordenados na seguinte trilha: observação isenta de juízo de valor, reconhecimento de sentimentos, identificação de necessidades e formulação de pedidos claros. A abordagem busca mitigar padrões de dominação, culpabilização e coerção por expressão autêntica e escuta empática. No entanto, sua presença na literatura de Administração permanece reduzida quando comparada a áreas como Saúde, Direito e Educação, nas quais a CNV tem sido estudada como recurso de mediação e humanização das relações baseadas em empatia (Marlow et al., 2012; Wacker & Dziobek, 2018). Essa lacuna é particularmente relevante diante da necessidade de desenvolver competências relacionais em lideranças que atuam sob pressão e incerteza.

Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como os estilos de liderança transformacional e transacional se relacionam com a compreensão e a aplicação da Comunicação Não-Violenta em diferentes contextos organizacionais? O objetivo é compreender essa relação, considerando fatores percebidos como facilitadores ou limitadores da adoção da CNV. O estudo aproxima dois campos ainda pouco articulados na Administração e dialoga com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8, ao discutir competências comunicacionais potencialmente associadas a relações de trabalho mais respeitosas e ao trabalho decente (Nações Unidas, 2015).

2 Referencial Teórico

Burns (1978) distinguiu as lideranças transacional e transformacional a partir da natureza da relação estabelecida entre líderes e liderados. Na liderança transacional, a interação assume caráter instrumental: expectativas são explicitadas e recompensas ou sanções são vinculadas ao desempenho. Bass (1985) desdobrou esse estilo em recompensa contingente e gerenciamento por exceção, ativo ou passivo. A clareza de objetivos e a previsibilidade das trocas podem favorecer a eficiência, sobretudo em atividades padronizadas; contudo, a ênfase exclusiva no controle tende a ser insuficiente quando o trabalho demanda autonomia, aprendizagem e adaptação.

A liderança transformacional mobiliza os liderados para além das trocas imediatas. Bass e Avolio (1994) a organizaram em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Esse estilo valoriza a construção de sentido, o desenvolvimento das pessoas e o envolvimento com objetivos coletivos. Estudos posteriores indicam que práticas transformacionais e transacionais podem se complementar, em vez de formar polos rígidos, e que sua efetividade depende das demandas da

situação (Judge & Piccolo, 2004). Essa perspectiva recomenda cautela diante da ideia de um perfil universalmente superior.

A Comunicação Não-Violenta oferece uma lente para examinar como essas orientações se manifestam na linguagem. O método propõe descrever fatos sem avaliações moralizadoras, expressar sentimentos, reconhecer as necessidades associadas a eles e formular pedidos concretos, distinguindo-os de exigências (Rosenberg, 2006). A CNV não equivale, portanto, ao oposto de comunicação agressiva, passividade, cortesia superficial ou supressão de conflitos. Ela requer clareza e responsabilidade na expressão, ao mesmo tempo que preserva a escuta das necessidades do outro. No trabalho, treinamentos em CNV já apresentaram resultados relacionados à empatia e à redução de estressores sociais em grupos específicos (Marlow et al., 2012; Wacker & Dziobek, 2018), mas ainda são escassas as pesquisas que a articulam empiricamente aos estilos de liderança no campo da Administração.

3 Metodologia

Realizou-se pesquisa qualitativa, exploratória, por meio de entrevistas individuais em profundidade, orientadas por roteiro semiestruturado. O corpus inicial reuniu 17 gestores brasileiros dos setores de indústria, varejo e serviços, com histórico maior ou igual a dois anos em cargo de liderança. Um participante foi excluído por possuir menos de dois anos de experiência na função, resultando em 16 casos elegíveis. Na etapa de triagem, foram utilizados itens adaptados do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), instrumento desenvolvido por Bass e Avolio a partir da distinção proposta por Burns (1978) entre liderança transformacional e transacional, com o objetivo de identificar a orientação predominante de liderança dos participantes (Avolio & Bass, 2004).

O roteiro contemplou experiências positivas e negativas de comunicação, respostas a situações organizacionais de pressão, conflito, interrupção e feedback, conhecimento prévio de metodologias comunicacionais e classificação de quatro frases hipotéticas quanto à presença ou ausência de CNV. As 32 respostas situacionais — duas por participante — foram classificadas em: trilha completa da CNV, quando incluíam observação, sentimento, necessidade e pedido; trilha parcial, quando mobilizavam apenas parte desses elementos; e comunicação violenta, quando continham julgamentos, ironias, ameaças, personalização de erros ou imposição hierárquica. As entrevistas foram transcritas com apoio do NVivo e submetidas à análise de conteúdo, mediante pré-análise, exploração, categorização e interpretação dos dados (Bardin, 2011). A comparação entre os grupos teve finalidade interpretativa, sem pretensão de estabelecer causalidade entre estilo e adesão à CNV.

4 Análise dos resultados

Os resultados mostraram diferenças entre os grupos, mas também sobreposições que impedem associar mecanicamente um estilo à adoção da CNV. Nas experiências cotidianas, as práticas consideradas positivas combinaram clareza e estrutura — objetivos, dados, ritos e canais — com reconhecimento, transparência e escuta ativa. Esses elementos apareceram em relatos de ambos os perfis. Do mesmo modo, os insucessos foram relacionados a falhas de processo, feedback mal estruturado e desalinhamento de expectativas ou linguagem, indicando que a qualidade da comunicação não decorre apenas da orientação predominante do líder.

A comparação das 32 respostas situacionais, contudo, revelou maior proximidade do grupo transformacional com a estrutura da CNV. Entre suas 16 respostas, oito percorreram a trilha completa, cinco apresentaram aplicação parcial e três foram classificadas como comunicação violenta. Entre os transacionais, apenas duas respostas seguiram a trilha completa, cinco foram parciais e nove apresentaram traços de comunicação violenta. Sob pressão por

metas, transformacionais tenderam a combinar reconhecimento do esforço, explicitação do desafio e convite à construção conjunta de soluções. Transacionais recorreram com maior frequência a ordens imediatas, consequências negativas ou transferência da pressão hierárquica à equipe. Em situações de conflito e feedback, o primeiro grupo demonstrou maior inclinação à escuta bilateral e ao aprendizado, enquanto o segundo privilegiou correção, entrega e encerramento do problema.

A familiaridade declarada com métodos estruturados reforçou, mas não explicou integralmente, esse contraste. Todos os oito líderes transformacionais citaram alguma metodologia de comunicação; quatro mencionaram diretamente a CNV. Entre os transacionais, quatro declararam não conhecer qualquer método. Após apresentação do conceito, porém, participantes de ambos os grupos associaram a CNV a calma, cortesia ou ausência de ofensa, sem necessariamente reconhecer seus quatro componentes. Nas frases-teste, a maior dificuldade coletiva ocorreu diante de uma resposta que expressava limite pessoal, vulnerabilidade e proposta de retomada da conversa: somente dois transformacionais a identificaram corretamente como não violenta, e nenhum transacional acertou. O dado mostra que proximidade relacional ou conhecimento declarado não garantem domínio do método.

Também se observaram práticas compatíveis com a CNV entre líderes transacionais. Relatos desse grupo mobilizaram transparência emocional, acolhimento e escuta sem julgamento em situações críticas. Em sentido inverso, líderes transformacionais apresentaram episódios de comunicação violenta e erros de interpretação nas frases propostas. Assim, a orientação transformacional esteve associada a maior frequência de respostas aderentes, mas não constituiu condição suficiente nem exclusiva para a aplicação da CNV.

As justificativas dadas após a correção das quatro frases indicaram que os participantes não atribuíram os desvios comunicacionais somente ao perfil de liderança. Entre os transformacionais, cinco explicações localizaram os erros nas pessoas: três os relacionaram a padrões culturais mais amplos, uma à dificuldade de expressão e uma ao cansaço. Entre os transacionais, três justificativas remeteram às pessoas, três ao ambiente corporativo e duas às exigências do setor, ambas de líderes do varejo. As situações hipotéticas reforçaram a dimensão contextual: diante de metas, risco de perda de bônus ou cobrança da alta liderança, parte dos participantes respondeu com ordens, consequências negativas ou transferência da pressão hierárquica, enquanto outros preservaram reconhecimento, escuta e construção conjunta. A mesma condição, portanto, não produziu resposta uniforme. Fatores pessoais, corporativos, setoriais e de pressão emergiram como condicionantes percebidos da aplicação da CNV, sem que o desenho permita atribuir-lhes efeito causal.

5 Considerações finais

O estudo indica que líderes transformacionais apresentaram maior familiaridade com abordagens relacionais e maior frequência de respostas compatíveis com a Comunicação Não-Violenta. Essa proximidade, entretanto, não autoriza concluir que o estilo de liderança determina a adesão ao método. A presença de práticas não-violentas entre transacionais e de dificuldades entre transformacionais demonstra que o perfil predominante não explica, isoladamente, sua compreensão e aplicação. Em resposta ao problema de pesquisa, os resultados sugerem que a adesão se relaciona tanto com a orientação predominante de liderança quanto com a maneira pela qual os participantes interpretam as condições de comunicação. Fatores pessoais, pressão hierárquica, ambiente corporativo e características setoriais foram percebidos como possíveis facilitadores ou limitadores, sem comprovação de causalidade.

A principal contribuição teórica consiste em inserir a CNV no debate da Administração e articulá-la aos estilos de liderança por uma perspectiva contingencial: sua adesão não decorre apenas de características individuais, mas da interação percebida entre repertório do líder e

contexto de atuação. Para a gestão, os resultados apoiam programas de desenvolvimento que tratem a comunicação como competência passível de aprendizagem, sem restringi-la a determinado perfil. Escuta, clareza, gestão de conflitos e responsabilização pela própria expressão podem contribuir para relações laborais mais respeitosas e alinhadas ao ODS 8, embora seus efeitos organizacionais não tenham sido mensurados.

Entre as limitações estão o caráter qualitativo, a amostra intencional e heterogênea, a classificação por orientação predominante e o uso de relatos e situações hipotéticas, que não permitem generalização estatística nem inferência causal. Como continuidade, propõe-se um estudo longitudinal de intervenção que acompanhe um líder predominantemente transformacional antes, durante e após formação estruturada em CNV, combinando observação de interações reais, entrevistas e avaliações de liderados. Esse desenho permitiria examinar se a proximidade identificada se converte em aprendizagem e aplicação consistente. Estudos posteriores poderão comparar diferentes estilos, incorporar grupos de controle e examinar sistematicamente a influência de fatores como cultura organizacional, pressão por desempenho, setor e momento do negócio.

6 Referências

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta analytic test of their relative validity.* Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Marlow, E., Nyamathi, A., Grajeda, W. T., Bailey, N., Weber, A., & Younger, J. (2012). *Nonviolent communication training and empathy in male parolees.* Journal of Correctional Health Care, 18(1), 8–19. https://doi.org/10.1177/1078345811420979

Nações Unidas Brasil. (n.d.). *Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8: Trabalho decente e crescimento econômico.* https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8

Rosenberg, M. B. (2006). *Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.* Editora Ágora.

Wacker, R., & Dziobek, I. (2018). *Preventing empathic distress and social stressors at work through nonviolent communication training: A field study with health professionals.* Journal of Occupational Health Psychology, 23(1), 141–150. https://doi.org/10.1037/ocp0000058