

ÁREA TEMÁTICA: 7. GESTÃO DE PESSOAS

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E A APRENDIZAGEM DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Resumo: O aprendizado é inerente ao indivíduo, ocorre de diferentes formas e em diferentes ambientes. No contexto organizacional o trabalho em equipe é uma forma de relação social que promove que os indivíduos influenciem e sejam influenciados em seu aprendizado (DIDIER; LUCENA, 2008) que por sua vez é afetada pelas emoções dos membros de uma equipe (WATZEK et al,2019) e convém que as emoções sejam compreendidas para que resultem em aprendizagem eficaz. A CNV pode melhorar habilidade de diálogo com outras pessoas embasado no senso de compartilhamento e no desenvolvimento de uma identidade (NOVEK,2012), diante disso, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: a CNV pode ser uma ferramenta que desenvolve e aprimora a aprendizagem individual e em grupo? Por meio dos seguintes objetivos: identificar os estudos realizados sobre o tema Comunicação Não Violenta, publicados na base de dado Web of Science, e, identificar como as pesquisas têm sido desenvolvidas até o momento, oferecendo uma agenda para novos estudos que possam testar a aplicação do conceito. Os resultados mostraram que as publicações iniciaram em 2012, com crescimento em 2022, em mais de 10 países, maior número nos Estados Unidos e Coréia. A metodologia predominante é quantitativa com questionários antes e depois da intervenção objetivando mensurar sentimentos e emoções, competências de grupos habilidades de comunicação, empatia, situação de conflito, relacionamento interpessoal, motivação e CNV como formas de identificar se houve aprendizado de habilidades na comunicação após intervenção da CNV. As pesquisas qualitativas utilizaram grupos focais e entrevistas semiestruturadas após a intervenção do treinamento em CNV. Pesquisas focam na diminuição de conflito pelo desenvolvimento de habilidades de relacionamento interpessoal, empatia e gestão de conflitos. Houve aprendizado individual, de habilidades comportamentais e comunicação espontânea, da compreensão de empatia, assim como a melhor posição para promover liderança, cultura de paz, aumento do comportamento de verbalização de emoções diminuindo angústia empática e nos estressores sociais. Os resultados dão indício do que é comunicação violenta ao estudar a raiva e a agressividade, observou-se que a autoestima é um elemento importante da saúde mental. A pesquisa apresenta como os estudos buscaram mensurar a intervenção da CNV no relacionamento de grupos e o impacto do aprendizado adquirido. Identificou ainda ferramentas que foram utilizadas para mensurar competências comportamentais como empatia, gestão de conflitos e comunicação que podem ser aplicadas em novos contextos e analisou as categorias apresentadas nos objetivos das pesquisas realizadas até o momento, possibilitando que novos estudos sejam desenvolvidos e que explorem a definição da CNV, assim como sua aplicabilidade, além do efeito na aprendizagem nas organizações.

Palavras-chave: aprendizagem nas organizações, comunicação não violenta, emoções.

Abstract: Learning is inherent to the individual, occurs in different ways and in different environments. In the organizational context, teamwork is a form of social relationship that encourages individuals to influence and be influenced in their learning (DIDIER; LUCENA, 2008) which is affected by the emotions of team members (WATZEK et al, 2019), emotions which should be understood to result in effective learning. NVC can improve the ability to dialogue with other people based on the sense of sharing and the development of an identity (NOVEK, 2012). Therefore, this research sought to answer the following question: NVC can be a tool that develops and improves individuals learnings and in groups? By means of the following objective: identifying

studies carried out on the topic of Non-Violent Communication, published in the Web of Science database, and identifying how research has been developed to date, offering an agenda for new studies that can test the application of the concept. Results showed that publications began in 2012, with growth in 2022, in more than 10 countries, the largest number in the United States and Korea. The predominant methodology is quantitative with questionnaires before and after the intervention aiming to measure feelings and emotions, group skills, communication skills, empathy, conflict situations, interpersonal relationships, motivation and NVC as ways of identifying whether communication skills have been learned after NVC intervention. Qualitative research used focus groups and semi-structured interviews after the NVC training intervention. Research focuses on reducing conflict by developing interpersonal relationship skills, empathy and conflict management. There was individual learning, behavioral skills and spontaneous communication, understanding empathy, as well as the best position to promote leadership, a culture of peace, increased behavior of verbalizing emotions, reducing empathic anguish and social stressors. The results give an indication of what violent communication is. When studying anger and aggression, it was observed that self-esteem is an important element of mental health. The research presents how studies sought to measure NVC intervention in group relationships and the impact of the learning acquired. It also identified tools that were used to measure behavioral skills such as empathy, conflict management and communication that can be applied in new contexts and analyzed the categories presented in the objectives of research carried out to date, enabling new studies to be developed that explore the definition of NVC, as well as its applicability, in addition to the effect on learning in organizations.

Keywords: learning in organizations, non-violent communication, emotions.

1 INTRODUÇÃO

O aprendizado é inerente ao indivíduo e ocorre de diferentes formas e em diferentes ambientes. No contexto organizacional reconhecer que as pessoas não vivenciam suas experiências profissionais isoladamente corrobora com o próprio aprendizado que se estabelece na relação social (DIDIER; LUCENA, 2008).

O trabalho em equipe é uma forma de relação social que promove que os indivíduos influenciem e sejam influenciados em seu aprendizado e desenvolvimento cognitivo, assim como da equipe. Essa relação, assim como a forma como é feita envolvem a troca de conhecimento e de reflexão. Pela troca se aprende sobre processos organizacionais, já a reflexão oferece ao grupo o foco nos objetivos, nas estratégias, nos processos e no ambiente, com isso, se potencializa a aprendizagem e o engajamento entre o grupo para aprender em grupo (WATZEK et al., 2019).

Os estudos alicerçados em pressupostos da aprendizagem social se aproximam da aprendizagem situada diante da ênfase nas interações sociais e do contexto em que a aprendizagem ocorre, ou seja, a aprendizagem situada se dá pelo foco central da aprendizagem por meio de interações no contexto social e embora haja autores que focam em processos mais técnicos do que sociais é por meio da visão social da aprendizagem organizacional que se reconhece a maneira pela qual as pessoas atribuem significado as suas experiências profissionais (DIDIER; LUCENA, 2008).

Se a aprendizagem de indivíduos e grupos é influenciada pela relação social e afetada pelas emoções dos membros de uma equipe (WATZEK et al, 2019) convém que as emoções sejam compreendidas para que resultem em aprendizagem eficaz das equipes. Há uma necessidade de considerar as formas pelas qual a motivação de uma equipe para aprender pode realmente se traduzir em comportamentos de aprendizagem (HARVEY et al., 2019)

Museux et al. (2016) identificaram melhora na colaboração interprofissional de equipes de atendimento do setor de serviços sociais e de saúde após a intervenção por meio de treinamentos em Comunicação Não Violenta – CNV.

A CNV permite melhoria na habilidade de diálogo com outras pessoas embasado no senso de compartilhamento de significados e no desenvolvimento de uma identidade significativa (NOVEK, 2012). Outros estudos identificam aumento de empatia e habilidades de resolução de conflitos por meio da CNV (NOVEK; DURÁN, 2016; MARLOW et al., 2012).

A CNV é uma ferramenta criada pelo psicólogo Marshall Rosenberg (2021) alicerçada pelos pilares de observação, sentimento, necessidade e pedido e estes pilares levam os indivíduos ao conhecimento de suas emoções podendo contribuir com a aprendizagem não só dos próprios indivíduos, mas também de grupos.

No Brasil, o termo CNV ainda é recente, embora já existam literaturas traduzidas e acessíveis, está ganhando mais espaço recentemente. Quase 50% das publicações sobre CNV na base de dados Web of Science foram publicadas no ano de 2022 (10 de 21 artigos com acesso ao trabalho completo).

Estas pesquisas utilizaram metodologia qualitativa (7) ou quantitativa (14) e identificaram que a intervenção dos conceitos de CNV em diferentes contextos tiveram resultados positivos.

Diante desse contexto, buscou-se responder à seguinte questão:

A CNV pode ser uma ferramenta que desenvolve e aprimora a aprendizagem individual e em grupo?

Diante dos resultados das pesquisas mais recentes e pelo fato de a CNV ainda apresentar poucos estudos científicos, esta pesquisa **tem por objetivo**: Identificar os

estudos realizados sobre o tema Comunicação Não Violenta, publicados na base de dado Web of Science, e identificar como as pesquisas têm sido desenvolvidas até o momento.

Espera-se oferecer uma agenda para novos estudos que possam testar a aplicação do conceito CNV como forma de potencializar relacionamentos e contribuir com a aprendizagem de indivíduos – AI e grupos – AG, no contexto organizacional.

Para atingir este propósito, este trabalho apresenta uma revisão da literatura dos principais conceitos: AI, AG e CNV, e na sequência, apresenta os protocolos estabelecidos para o mapeamento, seus resultados e a revisão sistemática dos trabalhos que realizaram pesquisas empíricas.

2 REVISÃO DA LITERATURA.

A Revisão da literatura está composta pela discussão mais recente sobre Aprendizagem de Grupos, a origem da CNV e seu conceito.

2.1 Aprendizagem – grupos e indivíduos

O aprendizado é inerente ao indivíduo e acontece durante toda a sua vida, podendo acontecer de diferentes formas e em diferentes ambientes, entre eles na interação com grupos de trabalho.

As atividades de aprendizado realizadas por membros individuais de uma equipe durante a realização do trabalho em equipe são definidas como atividades de aprendizado em equipe (WATZEK et al., 2019), esse conceito é importante pois diferencia aquele trabalho feito efetivamente sozinho e para uma atividade que não envolve um grupo, daquele que é feito individualmente, sendo parte de um objetivo que é do grupo.

No contexto organizacional, reconhecer que as pessoas não vivenciam suas experiências profissionais isoladamente corrobora com o próprio aprendizado que se estabelece na relação social (DIDIER; LUCENA, 2008).

A análise das atividades considera as diferentes maneiras pelas quais a tarefa pode ser realizada para cumprir um objetivo e o processo de análise contempla o próprio processo ou as estratégias que são definidas para o alcance de um dado objetivo (WATZEK et al., 2019).

Watzek et al. (2019) acrescentam que a forma como a reflexão sobre o aprendizado adquirido pelos membros da equipe acontece promove maior consciência do próprio aprendizado, ou seja, durante o trabalho em equipe os indivíduos são influenciados em seu aprendizado e desenvolvimento cognitivo pelas emoções dos outros membros da equipe. Estes autores definem emoções à luz de Ekkekakis (2013) ao afirmarem que os sentimentos afetivos identificados conscientemente podem ocorrer isoladamente, assim como podem ser vistos como parte de emoções e humores.

As emoções podem ser descritas como uma construção multidimensional composta por elementos cognitivos, motivacionais, somáticos, motores e subjetivos e é por meio do trabalho em equipe que as reações socioemocionais se evidenciam (WATZEK et al., 2019). São as reações socioemocionais que moldam as atividades de aprendizagem em grupo já que não só tem efeitos intrapessoais aos que vivenciam, como interpessoais aos que observam as emoções no grupo, em outras palavras, uma reação socioemocional é esperada quando um membro da equipe avalia o estímulo externo expresso por outro membro da equipe como relevante para seus objetivos e interesses pessoais (WATZEK et al., 2019).

Os estudos sobre aprendizagem de grupos de Harvey et al. (2019) conceituam os estados emergentes da equipe como as atitudes, os valores, pensamentos ou motivações que são compartilhadas pelos membros da equipe e tomam forma por meio de significado que afeta a aprendizagem em grupo.

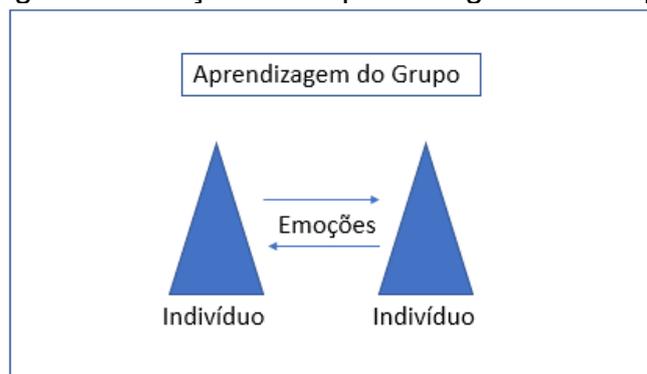
Os estados emergentes da equipe possuem efeitos diferentes nas experiências dos membros da equipe, moldando as emoções, guiando o processo de informação ou estimulando a energia em direção a um objetivo coletivo (HARVEY et al., 2019). Estas autoras consideram que aprender em equipe traz riscos interpessoais, devido às preocupações com julgamentos interpessoais associados aos comportamentos de aprendizagem, como por exemplo ao admitir erros ou fornecer *feedback* a um colega de equipe, por outro lado, se o afeto for positivo, pode liberar os membros da equipe para se expressarem de forma aberta em suas ações, potencializando os comportamentos aceitáveis e diluindo as respostas de julgamento dos outros.

Um processo dinâmico motivado pela equipe faz com que as atividades sejam iniciadas para o alcance de um objetivo que promovam comportamentos que são reforçados pelo grupo, ou seja, reforçam crenças positivas ou negativas e que promovem um conjunto de emoções baseadas nas experiências de receber reações positivas para aqueles comportamentos aceitos pelo grupo, assim como punição para aqueles que não são aceitos. Todo este processo resulta em um estado afetivo de segurança ou ameaça da equipe (HAVEY et al., 2019).

O estado afetivo de segurança promove um clima interpessoal seguro, pois os membros da equipe começam a serem orientados para o aprendizado que tem maior chance de se envolverem nas atividades. No sentido oposto, o mesmo ocorre para estado afetivo de ameaça da equipe, ou seja, as ações dos indivíduos no grupo são inibidas, distanciando os membros da equipe entre si e na realização de tarefas, comprometendo, assim, o atingimento de objetivos e resultados esperados.

A Figura 1 ilustra a aprendizagem em grupo oriunda da interação entre as pessoas que é feita pela troca de conhecimento com foco nas emoções e percepções das emoções de um com o outro e nessa retroalimentação que promove a aprendizagem em grupo, conforme os estudos de Havey et al. (2019) e Watzek et al. (2019).

Figura 1: Emoções e a Aprendizagem em Grupo



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Havey et al. (2019) e Watzek et al. (2019).

2.2 A Comunicação Não Violenta

A Comunicação Não Violenta (CNV), está baseada na habilidade de linguagem e comunicação que, mesmo em condições adversas, fortalece a capacidade de manter a humanidade. Orientada por quatro pilares que são: Observação, Sentimento,

Necessidade e Pedido tem o objetivo de promover o aprimoramento dos relacionamentos sociais (ROSENBERG, 2021).

Embora aparentemente fácil e sem nada de novo, os quatro pilares se tornam desafiadores no dia a dia. A observação é o primeiro pilar da CNV e tem a proposta de observar de fato o que está acontecendo diante de uma específica situação. Rosenberg (2021) propõe a capacidade de expressar a observação sem julgamento ou avaliação daquilo que está sendo observado.

O julgamento é contemplado no Ciclo ORJI básico, definido por Schein (2008), onde O refere-se à **observação**, R à **reação emocional** daquilo que foi observado, J o **julgamento** e I refere-se à **intervenção**. Reações automáticas acabam por gerar um problema quando a intervenção é feita baseada em julgamentos com base em dados incorretos ou incompletos. O ciclo ORJI se torna mais realista ao identificar vieses e assim dissolver armadilhas como percepções equivocadas, resposta emocional equivocada, análise racional baseada em dados incorretos e intervenção baseada em dados incorretos (SCHEIN, 2008).

Ao expressar o que é observado se chega no segundo pilar da CNV que é o sentimento. A identificação dos sentimentos pode ser expressa por palavras que refiram a emoções específicas. Este exercício aumenta a consciência de que nem sempre o que foi observado é a causa de um sentimento que pode estar resultando em como se opta por receber o que uma outra pessoa diz ou faz (ROSENBERG, 2021).

O exercício de nomear os sentimentos é aprimorado com o terceiro pilar que propõe a identificação das necessidades que estão por trás dos sentimentos. Nomear as necessidades corrobora com o entendimento de intenções que estão por trás de uma ação, como por exemplo o dinheiro, a aprovação, a punição, vergonha, ou ainda para evitar a culpa ou pela sensação de dever são alguns dos motivos que levam a escolha por uma certa ação. Rosenberg (2021) explora a responsabilidade diante de uma tomada de decisão motivada por uma necessidade.

Por fim, o quarto pilar da CNV é o pedido que se manifestado de forma clara e honesta é que promoverá objetivamente a comunicação. Os quatro pilares desenvolvem a consciência sobre o julgamento daquilo que é observado, a responsabilidade sobre escolhas e decisões das ações realizadas, além da empatia e da escuta ativa, já que para que a comunicação ocorra de forma compassiva é necessária a conexão consigo mesmo e com a outra pessoa (ROSENBERG, 2021).

A Figura 2 ilustra a proposta deste estudo que é entender se a interação entre as pessoas de um grupo com o uso da CNV pode potencializar a aprendizagem do grupo.

Figura 2: CNV e a aprendizagem individual e em grupo



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Havey et al. (2019), Watzek, et al, (2019) e Rosenberg (2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo de conhecer os trabalhos realizados neste tema, foi realizado um mapeamento sistemático para fornecer uma visão geral por meio da classificação e contagem de contribuições em relação às categorias dessa classificação (PETERSEN, 2015).

Na sequência, foi realizada uma revisão da literatura dos artigos que realizaram uma pesquisa empírica.

A pesquisa utilizou a base de dados acadêmica Web of Science - WoS. A escolha pela WoS se deu pelo fato de contemplar periódicos internacionais e por esta base ainda não ter sido explorada em pesquisas anteriores sobre o tema. Danet (2020) realizou uma revisão sistemática diante do mapeamento nas bases PubMed, Scopus e Google Scholar (artigo 39) e não foram encontradas pesquisas que utilizassem a base de dados selecionada nesta pesquisa.

A pesquisa na base de dados Web of Science, realizada em março de 2023 com o uso da expressão de busca "*nonviolent communication*", resultou em 47 artigos.

Não houve escolha por um período determinado, já que é um assunto recente sem a definição de um período específico pode-se conhecer quando os estudos começaram a ser publicados. Também não houve distinção de área de estudo, pelo mesmo motivo, ou seja, conhecer em quais áreas os estudos estão sendo desenvolvidos, considerando que o Centro de Comunicação Não Violência atuou em capacitação de profissionais e grupos como educadores, gerentes, profissionais de saúde mental e de saúde, advogados, oficiais militares, prisioneiros, policiais e agentes penitenciários, funcionários do governo e famílias individuais (<https://www.cnvc.org/about/marshall>).

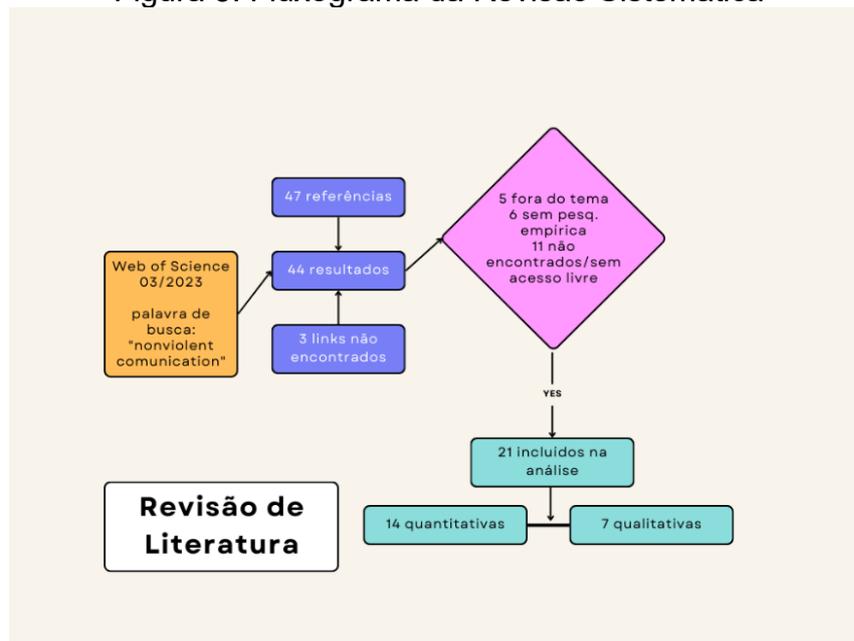
Os critérios de exclusão se estabeleceram por: Trabalhos sem acesso ao conteúdo completo; Trabalhos de revisão de literatura; Trabalhos que não apresentaram como foco principal a mensuração do treinamento da CNV, e, Trabalhos que não apresentaram objetivos e metodologia de pesquisa clara.

Inicialmente foram consultadas as 47 publicações e identificado que:

- 3 deles estavam com *link* errado e não foram localizados (artigos 25, 37 e 43)
- 11 com acesso ao trabalho completo bloqueado ou com necessidade de pagamento (artigos: 10, 11, 12, 15, 16, 18, 31, 34, 45, 46 e 47) e
- 5 deles não eram relacionados ao tema, embora citassem CNV os artigos não apresentaram objetivo ou uma metodologia clara de pesquisa sobre o tema (artigos: 2, 5, 9, 21 e 23)
- 3 artigos eram de revisão de literatura (artigos: 32, 40 e 42), 1 ensaio teórico (artigo 24), - 1 revisão sistemática (artigo 39) e 1 semelhante a um estudo de caso de conflito em um projeto específico, no entanto, sem definição clara de metodologia utilizada e por essa razão também foi desconsiderado da análise (artigo 26), visto que apresentam conceitos, no entanto não há uma pesquisa empírica que teste a aplicabilidade da CNV.

O que resultou na análise de 21 artigos o processo está ilustrado na Figura 3 e a relação dos artigos analisados está apresentado no Apêndice 1.

Figura 3: Fluxograma da Revisão Sistemática



Fonte: Resultados da pesquisa.

Os 21 artigos incluídos na pesquisa foram analisados e formaram o resultado apresentado na sequência, separado em Fase 1, que consistiu no mapeamento sistemático e, Fase 2, que consistiu na revisão sistemática da literatura.

A análise realizada na Fase 2 utilizou-se o método de análise temática, por meio de categorias, a partir dos objetivos das pesquisas tanto qualitativas quanto quantitativas, para identificar os principais temas abordados. A Análise Temática permite ao pesquisador associar uma análise da frequência de um tema dentro de um conteúdo, conferindo precisão e complexidade e aumentando todo o significado da pesquisa (ALHOJAILAN, 2012).

Com o uso de uma planilha em Excel, foram listados os objetivos das pesquisas e extraída as principais palavras compostas nos objetivos de forma a encontrar os principais temas abordados.

4 RESULTADOS

A pesquisa está dividida em duas fases. A primeira fase da pesquisa constituiu-se do mapeamento dos estudos e a segunda fase a revisão sistemática das pesquisas empíricas.

4.1 Fase 1 – Mapeamento dos estudos

As publicações sobre o tema CNV tiveram início a partir de 2012, com crescimento significativo no ano de 2022. Foram realizadas em diferentes países, concentrando-se a maior parte das publicações nos Estados Unidos e Coréia. A metodologia predominante é a quantitativa.

A Figura 4 apresenta os anos de publicação dos artigos, sendo possível observar um crescimento nos últimos 5 anos.

Figura 4: Publicações por ano – CNV na base de dados Web of Science

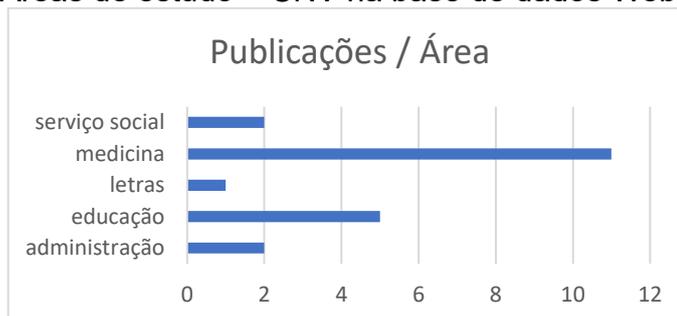


Fonte: Resultados da pesquisa.

A Figura 4 mostra que ano de 2012 tiveram duas publicações sobre o tema e apenas em 2022 que a quantidade aumentou significativamente, passando da média de 1 e 2 para 10 artigos, o que representa quase 50% das publicações na base de dados Web of Science (consulta de 20/03/2023).

O mapeamento mostra que as pesquisas empíricas foram realizadas em diferentes áreas, no entanto apresenta uma concentração de publicações na área da saúde (medicina e enfermagem), conforme detalhado na Figura 5.

Figura 5: Áreas de estudo – CNV na base de dados Web of Science



Fonte: Resultados da pesquisa.

A Figura 5 identifica que 50% das publicações envolvem médicos e enfermeiros. Os dados mostram também que há estudos realizados na área de educação (5) e administração (2) e de assistência social (2). Apenas um artigo publicado é da área de Letras.

Conforme Figura 6, há uma concentração de artigos publicados nos Estados Unidos (4) e Coréia do Sul (4). Brasil e China possuem dois artigos cada, e os outros países que são: África do Sul, Alemanha, Bélgica, Canadá, França, Holanda, Índia, Irã e México possuem um artigo cada.

Figura 6. Publicações por País – CNV na base de dados Web of Science



Fonte: Resultados da pesquisa.

Nota: Os países África do Sul, Alemanha, Bélgica, Canadá, França, Holanda, Índia, Irã e México, apresentaram apenas uma publicação cada, por isso, foram agrupados.

A Figura 6 mostra que apesar de uma quantidade pequena de artigos, há uma representatividade em mais de 10 países.

Em relação às metodologias utilizadas, identificou-se que a maior parte utilizou métodos quantitativos (14), enquanto 7 deles utilizaram metodologia qualitativa.

A primeira fase da pesquisa responde ao primeiro objetivo que é identificar os estudos realizados sobre o tema Comunicação Não Violenta, publicados na base de dado WoS.

4.2 Fase 2 – Revisão Sistemática das Pesquisas Empíricas

Para atender ao segundo objetivo de pesquisa, a Fase 2 identificou as metodologias e métodos utilizadas nas pesquisas empíricas. Neste tópico constam separadamente as pesquisas quantitativas e as pesquisas qualitativas. As pesquisas mistas foram agrupadas na relação de pesquisas quantitativas pela apresentação de pressupostos objetivos de pesquisa e testabilidade.

Pesquisas Empíricas Quantitativas

Os trabalhos abaixo utilizaram metodologias quantitativas, com aplicação de questionário – antes e depois da intervenção. A intervenção consistiu na apresentação dos conceitos de CNV e em alguns casos houve a divisão de dois grupos, sendo um de intervenção e outro de controle, como formas de comparação e mensuração.

Saccol (2009, p. 254) explica que “uma ontologia realista gera uma epistemologia objetivista, resultando em um paradigma, por exemplo, positivista, que, em geral, irá adotar métodos quantitativos e estruturados como a pesquisa *Survey* ou o Experimento, cujas técnicas de coleta e de análise de dados poderão empregar questionários estruturados e testes estatísticos”

Os trabalhos de paradigma positivista, apresentam ontologia realista, epistemologia objetivista, de lógica hipotético-dedutiva, com método estruturado (como *survey* e questionário) e o local pode ocorrer tanto em um contexto real quanto afastado do fenômeno em estudo ou em laboratório, como o caso de grupos de controle e de intervenção. (SACCOL, 2009, p. 268).

Dos 14 artigos, três deles utilizaram metodologia mista que foram constituídas por entrevistas (MARLOW, et al., 2012 - artigo 1), grupo focal (MUSEUX et al., 2016 - artigo 4) e entrevistas ao final do treinamento (BAKKER et al. 2022 - artigo 20). Todas as 14 pesquisas utilizaram instrumentos de mensuração por escala, apenas duas pesquisas propuseram a criação de um novo instrumento (WANG, 2022 - artigo 28 e CASTILLO ROCHA E MONTERO MENTOZA, 2020 - 38) e uma pesquisa

autodesenvolveu uma escala de 18 itens que representa os quatro componentes principais da CNV (WACKER E DZIOBEK, 2018 – artigo 3). Nove (09) pesquisas foram constituídas de experimento pré e pós teste, com a intervenção do treinamento sobre CNV (WACKER E DZIOBEK, 2018 (3); YANG, 2022 (13), EPINAT-DUCLOS et al., (17), SUNGJAE E JIYEON, 2022 (19), BAKKER et al. 2022 (20); REZAEI, et al., 2019 (22), SUNG e KWEON, 2022 (27), WANG, 2022 (28), e, KIM e JO, 2022 (33)) e três delas não detalharam o instrumento utilizado (KIM e JO, 2022 (33), e, GONÇALVES et al., 2022 (35)).

Percebe-se, conforme Figura 7, que os instrumentos de pesquisa utilizados objetivaram mensurar sentimentos (YANG, 2022 - artigo 13) e emoções (MARLOW, et al., 2012 - artigo 1), competências de grupos (MUSEUX et al., 2016 - artigo 4), habilidades de comunicação (YANG, 2022 - artigo 13). Quatro instrumentos tiveram foco na mensuração de empatia (YANG, 2022 (13); EPINAT-DUCLOS et al., 2021 (17); SUNG e KWEON, 2022 (27) WACKER; DZIOBEK, 2018 (3)) situação de conflito (CASTILLO; MONTERO, 2020 - artigo 38), relacionamento interpessoal (SUNG E KWEON, 2022 - artigo 27; WACKER; DZIOBEK, 2018 (3)), motivação (WANG, 2022 - artigo 28) e CNV (CHEUNG et al., 2022 - artigo 30; WACKER; DZIOBEK, 2018).

Para a análise temática e identificação das categorias, foram listados os objetivos das pesquisas e extraída as principais palavras que compunham o objetivo de forma a encontrar os principais temas abordados. Foi possível identificar que as pesquisas buscam avaliar o impacto (MARLOW et al., 2012; EPINAT-DUCLOS et al., 2021) e o efeito (KIM e KIM, 2022; REZAEI et al., 2019; SUNG e KWEON, 2022) de intervenção por meio de treinamento de pessoas, que aborda o tema. Este objetivo pode ser explicado pela necessidade de comprovação da eficácia da CNV de forma mensurável, considerando tratar-se de um assunto relativamente novo.

As pesquisas buscam identificar se houve aprendizado de habilidade como comunicação (MUSEUX et al., 2016; YANG, 2022; WANG, 2022; CHEUNG et al., 2022; KIM e JO, 2022) com ênfase na empatia (MARLOW et al., 2012; EPINAT-DUCLOS et al., 2021; SUNG e KWEON, 2022; WACKER E DZIOBEK, 2018), interação entre grupos e relacionamento interpessoal (MUSEUX et al., 2016; REZAEI et al., 2019; SUNG e KWEON, 2022; WACKER; DZIOBEK, 2018), e, autoestima (KIM e KIM, 2022; SUNG e KWEON, 2022).

As pesquisas de Wacker e Dziobek (2018) avaliaram ainda o sofrimento empático e os estressores sociais no trabalho, este último foi mensurado por meio do instrumento proposto por Frese e Zapf (1987).

Figura 7: O que os instrumentos de pesquisa quantitativa mediram



Fonte: Resultados da pesquisa.

A pesquisa de Bakker et al. (2022) avaliou a aceitabilidade, exigência, implementação e integração da formação em CNV em um currículo do curso de enfermagem e mensuraram o aprendizado decorrente do treinamento com a aplicação do instrumento com quatro níveis do modelo de avaliação de eventos de aprendizagem de Kirkpatrick (1996; 2006).

Por outro lado, identificou-se ainda a agressão e a raiva (KIM e KIM, 2022) como sentimentos que comprometem a Comunicação não violenta e no ambiente de trabalho, foi identificado a angústia empática e estressores sociais como conflitos com colegas e supervisores e clima social negativo (WACKER; DZIOBEK, 2018) como situações que promovem a comunicação violenta.

As categorias apresentadas acima foram agrupadas às categorias que emergiram da análise das pesquisas qualitativas e estão apresentadas na Figura 7.

Pesquisas Empíricas Qualitativas

Os artigos que utilizaram paradigma interpretativista foram analisados separadamente para facilitar a análise do método e abordagem metodológica qualitativa utilizada.

Considerando que a Comunicação Não Violenta, de acordo com Rosenberg (2021), está alicerçada pelos pilares de observação, sentimento, necessidade e pedido, ou seja, resulta na compreensão do indivíduo de si mesmo e a compreensão do contexto com o qual ele está exposto, construindo sua visão de mundo e justificando suas tendências comportamentais. Estes comportamentos podem ser mudados diante de uma transformação do próprio indivíduo e a forma como ele vê e sente o mundo a partir da interação com as outras pessoas, ou seja, pode-se também entender que Rosenberg apresenta uma epistemologia construtivista da CNV e dentro de uma ontologia sujeito-objeto (SACCOL, 2009).

As pesquisas qualitativas utilizaram diferentes métodos, a maioria deles, grupos focais (NOSEK, 2012; NOSEK; DURAN, 2017; KANSKY e MAASSARANI, 2022; Van RAEMDONCK et al., 2020) por meio de observação da atuação de grupos e análise de transcrições verbais dos encontros e das discussões. Madhuri e Hardik (2022) e Velez et al., (2021) realizaram entrevistas semiestruturadas após a intervenção e Bassi (2019) realizou um estudo hermenêutico por meio de análise de

documentos de uma empresa, este trabalho foi o único que não realização intervenção, ou seja, não houve um programa ou treinamento focado em CNV, assim como o intuito não foi mensurar sua eficácia. Bassi (2019) focou em uma proposta epistemológica que problematiza a narrativa para a alteridade, por meio da comunicação não violenta e dialógica.

Diante da exclusividade do estudo, vale detalhar que a metodologia do artigo de Bassi (2019) é a análise hermenêutica, com referência à Thompson (2011), e a autora analisou três mini documentos de uma empresa de telecomunicação: #Repense2018: Razan Suliman - Refugiados são bem-vindos, #Repense2018: Giovanna - Meu corpo, minhas regras, #Repense2018: Ian - Talento especial.

Os resultados da análise temática mostram que as pesquisas buscaram mensurar a eficácia e impacto de treinamentos em CNV (NOSEK E DURÁ, 2017; KORLIPARA e SHAH, 2022) com foco na aprendizagem de habilidades de empatia (NOSEK E DURÁ, 2017; KANSKY e MAASSARANI, 2022), resolução de conflito (NOSEK E DURÁ, 2017; VELEZ et al., 2021; VAN RAEMDONCK et al., 2020), relacionamento interpessoal (NOSEK E DURÁ, 2017), contexto de trabalho (KORLIPARA e SHAH, 2022).

As análises dos trabalhos qualitativos e quantitativos, atendem ao segundo objetivo da pesquisa que foi identificar como as pesquisas têm sido desenvolvidas até o momento, apresentando resultados mensuráveis em relação às intervenções em CNV, seja por meio de instrumentos que quantificam sentimentos, quanto por entrevistas e grupos focais como forma de identificar habilidades comportamentais.

A Figura 8 apresenta a junção das categorias que emergiram da análise temática realizada entre as pesquisas qualitativas e quantitativas, as categorias mostram as categorias de aprendizagem que foram mensuráveis e que apresentaram desenvolvimento positivo.

Figura 8: Habilidades que foram desenvolvidas após intervenção do treinamento em CNV



Fonte: Resultado da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Por meio dos objetivos de identificar os estudos realizados sobre o tema Comunicação Não Violenta, publicados na base de dado Web of Science, e identificar como as pesquisas têm sido desenvolvidas até o momento, respondemos a seguinte questão: **A CNV pode ser uma ferramenta que desenvolve e aprimora a aprendizagem individual e em grupo?**

As pesquisas desenvolvidas até o momento focam na diminuição de conflito por meio do desenvolvimento de habilidades de relacionamento interpessoal e

empatia (exemplos de Museux et al., 2016 e Velez et al., 2021), além da gestão de conflitos (exemplos de Nosek e Durá, 2017 e Velez et al., 2021), conforme a Figura 8.

Diante dos resultados apresentados, pode-se entender que houve aprendizado individual no que tange ao desenvolvimento de habilidades comportamentais. Museux et al. (2016) analisam a colaboração entre profissionais e identificaram maior capacitação de identificar os efeitos da comunicação espontânea, da compreensão sobre os mecanismos de empatia, assim como a melhor posição para promover liderança colaborativa.

Por outro lado, Velez et al. (2021) identificaram que o ensino da comunicação não violenta pode se traduzir na promoção de uma cultura de paz dentro da escola, pois os alunos que participaram do curso, passaram a usar em seus relacionamentos para resolver conflitos com colegas e funcionários, ou seja, com o grupo direto (colegas) ou indireto (funcionários da escola).

Como o estudo focou no modelo socioecológico, ou seja, uma estrutura socioecológica chama a atenção para as múltiplas dimensões de influência dentro das quais os indivíduos estão inseridos, a partir do desenvolvimento de habilidades individuais, parte para uma mudança de sistema mais amplo, fomentando o comportamento não violento interpessoal e expandindo-se para os níveis da escola e da comunidade. O que pode ser entendido como um aprendizado individual por meio da relação social, visto que no contexto organizacional se reconhece que as pessoas não vivenciam suas experiências profissionais isoladamente (DIDIER; LUCENA, 2008).

Os resultados das pesquisas também dão indício do que é uma comunicação violenta. Kim e Kim (2022) estudaram a raiva e a agressividade com o objetivo de determinar o efeito de um programa de controle da raiva baseado em CNV na autoestima, expressão de raiva e agressão de pacientes psiquiátricos internados e entre as conclusões, observou-se que a autoestima é um elemento importante da saúde mental e essencial para o desenvolvimento psicológico de um indivíduo.

Gonçalves et al. (2022) focaram seus estudos em contextos de trabalho para a promoção de um ambiente saudável. Korlipara e Shah (2022) observaram resultados em uma mudança sustentável na perspectiva e no comportamento dos participantes, no entanto, descobriu-se que o aprendizado e a aplicação das habilidades da CNV dependem de fatores individuais e contextuais. A CNV foi considerada mais fácil de aplicar a contextos de relacionamentos pessoais, no entanto, em um contexto de trabalho, há mais variáveis que desafiam a mensuração de resultados em nível organizacional, grupo e de indivíduos.

Wacker e Dziobek (2018) encontraram uma promoção de habilidades de comunicação em participantes do treinamento em CNV observadas pelo aumento do comportamento de verbalização de emoções e uso aprimorado de CNV no trabalho. Outro achado deste estudo está na diminuição da angústia empática e nos estressores sociais no trabalho oriundos pela verbalização aprimorada da emoção.

Estes achados reforçam que as reações socioemocionais moldam as atividades de aprendizagem em grupo tanto pelos efeitos intrapessoais aos que vivenciam, como interpessoais aos que observam as emoções no grupo (WATZEK et al, 2019).

Bekker et al. (2022) utilizaram um instrumento de avaliação da aprendizagem que o treinamento proporcionou e com isso, observou-se que o impacto da CNV na aprendizagem em grupo nas organizações é um campo de pesquisa novo.

Mais pesquisas na área de ciência social aplicada, ampliando campos de estudos e explorando oportunidades para que novos estudos desenvolvam

instrumentos com variáveis comportamentais como empatia, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, além de variáveis que mensurem a aprendizagem dos indivíduos e grupos nas organizações para que possam ter suas covariâncias testadas e relacionadas aos contextos externos que podem influenciar a comunicação dos indivíduos e a interação dos grupos.

A influência do relacionamento entre as pessoas pode ir além da influência na aprendizagem nas organizações. Novas pesquisas que identifiquem o impacto na retenção de talentos, no absenteísmo assim como na competitividade das organizações em um mercado em constante inovação e aprimoramento tecnológico podem corroborar com a capacidade de investimento em capacitação de pessoal pelas organizações e pelos próprios indivíduos na busca por atividades que proporcionem propósito e motivem aprendizado e desenvolvimento constante e que possam vir a trazer benefícios não só para as pessoas dentro das organizações, mas também na sociedade.

Este estudo se limitou a explorar uma única base de dados e analisou os estudos disponíveis e de acesso aberto. Convém que novas pesquisas explorem outras bases como forma de complementar e ampliar a análise, assim como analisem a definição de Comunicação Não Violenta de maneira a apresentar uma proposta de definição do conceito que considere os estudos recentes sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALHOJAILAN, M. I. Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, v.1, n. 1, p.39-47, 2012.

Center for Nonviolent Communication <https://www.cnvc.org/>

DIDIER, J. M. O. L.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organizações & Sociedade*, v.15, n.44, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000100007>

PETERSEN K., VAKKALANKA, S., KUZNIARZ, L. Guidelines for Conducting Systematic Mapping Studies in Software Engineering: An Update. *Information and Software Technology*, v.64, p. 1–18, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.03.007>

ROSENBERG, M. B. *Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. 5ª Ed. São Paulo: Ágora, 2021.

SACCOL, A. Um retorno ao básico: compreendendo os Paradigmas de pesquisa e sua aplicação na Pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, v.2, n.2, p. 250-269, 2009. <https://doi.org/10.5902/198346591555>

SCHEIN, E. H. *Princípios da Consultoria de Processos: para construir relações que transformam*. São Paulo: Peirópolis, 2008.

SIEWEKE, J. Pierre Bourdieu in management and organization studies-A citation context analysis and discussion of contributions. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 532-543, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.04.004>

WATZEK, V.; ANSELMANN, V.; MULDER, R.H. Team learning and emotions during teamwork: a qualitative study. *Research Papers in Education*, p.1-21, 2019. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1568525>

Apêndice 1 – Lista de artigo incluídos no mapeamento e na revisão sistemática
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: the official journal of the National Commission on Correctional Health Care*, 18(1), 8–19. <https://doi.org/10.1177/1078345811420979> (artigo 1);

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> (artigo 3);

Museux, A.C., Dumont, S., Careau, E. & Milot, É. (2016) Improving interprofessional collaboration: The effect of training in nonviolent communication, *Social Work in Health Care*, 55:6, 427-439, DOI: [10.1080/00981389.2016.1164270](https://doi.org/10.1080/00981389.2016.1164270) (artigo 4);

Nosek M. (2012). Nonviolent communication: a dialogical retrieval of the ethic of authenticity. *Nursing ethics*, 19(6), 829–837. <https://doi.org/10.1177/0969733012447016> (artigo 6);

Nosek, M. Durán, M. (2017). Increasing Empathy and Conflict Resolution Skills through Nonviolent Communication (NVC) Training in Latino Adults and Youth. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action* Johns Hopkins University Press. 11 (3), 275-283 [10.1353/cpr.2017.0032](https://doi.org/10.1353/cpr.2017.0032) (artigo7);

Yang J, Kim S (2022) An online communication skills training program for nursing students: A quasi-experimental study. *PLoS ONE* 17(5): e0268016. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268016> (artigo 13);

Kansky, R., Maassarani, T. (2022). Teaching nonviolent communication to increase empathy between people and toward wildlife to promote human–wildlife coexistence. *Conservation Letters*, 15:e12862. <https://doi.org/10.1111/conl.12862> (artigo 14);

Epinat-Duclos, J., Foncelle, A., Quesque, F., Chabanat, E., Duguet, A., Van der Henst, J. B., & Rossetti, Y. (2021). Does nonviolent communication education improve empathy in French medical students?. *International journal of medical education*, 12, 205–218. <https://doi.org/10.5116/ijme.615e.c507> (artigo 17);

Kim, J., Kim, S. (2022). Effects of a nonviolent communication-based anger management program on psychiatric inpatients, *Archives of Psychiatric Nursing*, 41: 87-95, <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2022.07.004>. (artigo 19);

Bakker, E. J. M., Dekker-van Doorn, C. M., Kox, Jos H.A.M., Miedema, H. S., Francke, A. L., Roelofs, P. D. D. M. (2022). Conflict or connection? A feasibility study on the implementation of a training based on connecting communication in a nursing curriculum, *Nurse Education Today*, 111, 105302, <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105302>. (artigo 20);

Rezaei Z, Behpajoo A, Ghobari-Bonab B. (2019). The Effectiveness of Nonviolent Communication Program Training on Mother-Child Interaction in Mothers of Children With Intellectual Disability (Persian). *Archives of Rehabilitation*. 20(1):40-51. <http://dx.doi.org/10.32598/rj.20.1.40> (artigo 22);

Sung, J.; Kweon, Y (2022). "Effects of a Nonviolent Communication-Based Empathy Education Program for Nursing Students: A Quasi-Experimental Pilot Study" *Nursing Reports* 12, no. 4: 824-835. <https://doi.org/10.3390/nursrep12040080> (artigo 27);

Wang, W. (2022). Social environment's effect on athletes motivation for professional development. *Current Psychology*. [10.1007/s12144-022-03951-w](https://doi.org/10.1007/s12144-022-03951-w). (artigo 28);

Korlipara, M. and Shah, H. (2022), ""Power of words": impact, concerns and applications of nonviolent communication training", *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2022-0030> (artigo 29);

Cheung, C. T. Y., Cheng, C. M.-H., Lam, S. K. K., Ling, H. W.-H., Lau, K. L., Hung, S. L., & Fung, H. W. (2022). Reliability and Validity of a Novel Measure of Nonviolent Communication Behaviors. *Research on Social Work Practice*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10497315221128595> (artigo 30);

Kim, H. K. & Jo, H. K. (2022). Effects of a Nonviolent Communication Program on Nursing Students. *SAGE Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221096139> (artigo 33);

Gonçalves, N. R., Rocha, V. D da; Lima, M. C. F. (2022). Comunicação Não-violenta: assertividade no discurso e sua importância nas organizações. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 13(1), 48–71. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i1.1265> (artigo 35);

Velez, G., Angucia, M., Durkin, T., O'Brien, L. & Walker, S. (2021) Teacher and administrator perceptions of peace education in Milwaukee (US) Catholic schools, *Journal of Peace Education*, 18:3, 360-383, DOI: [10.1080/17400201.2021.2005006](https://doi.org/10.1080/17400201.2021.2005006) (artigo 36);

Rocha, C. C.; Montero Mendoza, M. (2020) Comunicación no violenta en situación de conflictos interpersonales: diseño de una escala reflexiva. *Revista de Paz y Conflictos*. 13 (1): 255-274. <http://dx.doi.org/10.30827/revpaz.v13i1.14082> (artigo 38);

Danet, A. D. (2020) La comunicación no violenta entre teoría y práctica. *Revista de Paz y Conflictos*. 13 (1): 35-55. <http://10.30827> (artigo 39);

Van Raemdonck, V.; Verhaeghe, K., Göregen, S., Cornelissen, E. (2020). Dialogue On Controversial Themes At School: Awareness About Internalized Opinions And Prejudices. 10.21125/inted.2020.2428. (artigo 41); Bassi, I. G. (2019). Camino epistemológico de narrativas por la paz. *Revista Latina De Comunicación Social*, (74), 1235–1250. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1381> (artigo 44).