

GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**IMPACTO DA LIDERANÇA HUMANIZADA E COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA
NA CRIAÇÃO DE AMBIENTES CORPORATIVOS PSICOLÓGICAMENTE
SEGUROS, MOTIVADORES E ENGAJADORES**

RESUMO

Este trabalho explora como a Liderança Humanizada e a Comunicação Não Violenta (CNV) impactam a Segurança Psicológica, Motivação e Engajamento dos colaboradores no ambiente corporativo. Com uma abordagem mista, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos para captar tanto as percepções mensuráveis quanto as experiências subjetivas dos funcionários. A amostra de 52 participantes dos setores industrial e logístico foi selecionada para garantir a diversidade de perspectivas. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários e conversas informais. Os achados indicam que a Liderança Humanizada e a CNV estão fortemente associadas à criação de ambientes psicologicamente seguros, resultando em maior motivação e engajamento. Além disso, ressalta-se a relevância do reconhecimento e *feedback* positivo por parte dos gestores, identificando-se lacunas especialmente no setor industrial. As conclusões sugerem que práticas de gestão mais empáticas e comunicativas podem ser determinantes para aumentar o bem-estar, reduzir a rotatividade e elevar a produtividade nas organizações. Este estudo contribui para a literatura sobre comportamento organizacional e oferece recomendações práticas para líderes e gestores.

Palavras-chave: Liderança Humanizada, Comunicação Não Violenta, Segurança Psicológica, Motivação, Engajamento

ABSTRACT

This work explores how Humanized Leadership and Nonviolent Communication (NVC) impact Psychological Safety, Motivation, and Employee Engagement in the corporate environment. Using a mixed approach, quantitative and qualitative methods were employed to capture measurable perceptions as well as the subjective experiences of employees. A sample of 52 participants from the industrial and logistics sectors was selected to ensure a diversity of perspectives. Data collection was conducted through questionnaires and informal conversations. The findings indicate that Humanized Leadership and NVC are strongly associated with creating psychologically safe environments, resulting in higher motivation and engagement. Additionally, the importance of recognition and positive feedback from managers is highlighted, with gaps identified particularly in the industrial sector. The conclusions suggest that more empathetic and communicative management practices can be key in increasing well-being, reducing turnover, and boosting productivity in organizations. This study contributes to the literature on organizational behavior and offers practical recommendations for leaders and managers.

Keywords: Humanized Leadership, Nonviolent Communication, Psychological Safety, Motivation, Engagement

Introdução

A liderança no ambiente corporativo contemporâneo está em constante evolução, à medida que as organizações reconhecem a necessidade de uma abordagem mais empática e centrada nas pessoas (Hamel & Zanini, 2021). Existe uma crescente adoção de práticas humanísticas nas organizações, e duas das principais dessas práticas são a liderança humanizada que se preocupa com o desenvolvimento integral dos trabalhadores, e a comunicação não violenta que promove interações baseadas em respeito e compreensão mútua. Estas não apenas melhoram o clima organizacional, mas também desempenham um papel crucial na criação de condições essenciais à liberdade de expressão, mitigação do medo, confiança, inovação e desempenho eficaz das equipes (Lemoine, Hartnell & Leroy, 2019).

Nesse contexto, a questão central que este artigo pretende investigar é: como a liderança humanizada e a comunicação não violenta influenciam a segurança psicológica, motivação e engajamento dos colaboradores no ambiente corporativo? Explorar essa questão é primordial, dado que o conhecimento deve ser ainda mais difundido sobre como essas práticas interagem para criar um ambiente de trabalho que previna conflitos, fortaleça a conexão emocional e o compromisso dos colaboradores (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vacheva, 2017).

O objetivo deste estudo é, portanto, investigar de que forma e em que medida as práticas da liderança humanizada e da CNV interferem no ambiente de trabalho, especificamente quanto ao grau de motivação e engajamento, bem como a prevalência de segurança psicológica dos colaboradores. Acredita-se que os achados podem contribuir tanto para o campo acadêmico quanto para a prática organizacional. A originalidade está em sua abordagem holística, que combina teorias de liderança, comunicação e psicologia organizacional para oferecer uma visão abrangente dos fatores que influenciam o bem-estar, satisfação e a performance dos colaboradores (Younas, Wang, Javed & Haque, 2022).

1. Complexidade das Interações Humanas no Ambiente Corporativo

A complexidade das interações humanas no ambiente corporativo tem sido amplamente explorada, especialmente à luz das transformações organizacionais contemporâneas (Neubert, Hunter & Tolentino, 2016). Com o aumento da diversidade nas equipes, das interdependências nas tarefas e da digitalização dos processos de trabalho, as relações interpessoais tornaram-se cada vez mais desafiadoras e multifacetadas (Susanto, 2023).

Segundo Bailey, Yeoman, Madden, Thompson e Kerridge (2018), a gestão eficaz dessas interações é crucial para o desempenho organizacional e requer habilidades de liderança que promovam ambientes colaborativos e saudáveis, enquanto buscam mitigar os efeitos negativos do estresse e dos conflitos que surgem naturalmente nesse contexto. Nesse cenário, a liderança humanizada e a comunicação não violenta desempenham um papel crucial para lidar com essas complexidades.

Neubert, Hunter e Tolentino (2016) destacam que líderes que adotam uma abordagem humanizada conseguem mediar melhor as interações interpessoais complexas, criando um ambiente onde a empatia e a compreensão são promovidas. A comunicação não violenta, por sua vez, facilita o diálogo assertivo e o respeito

mútuo, evitando mal-entendidos e diminuindo o potencial para conflitos interpessoais (Rosenberg & Chopra, 2015).

Bakker e Albrecht (2018) evidenciam que os funcionários relataram maior motivação e engajamento quando trabalhavam em ambientes com líderes que adotavam práticas de comunicação empática e humanizada. Diefendorff, Gabriel e Nolan (2019) constataram que a aplicação de abordagens humanizadas de liderança aumenta a colaboração entre equipes de trabalho, reduzindo a rotatividade. Isto corrobora a importância de líderes que, além de gerenciar tarefas, devem se preocupar com o bem-estar emocional e a qualidade das interações entre os membros das equipes. Cai (2023) reforça esse ponto, indicando que equipes lideradas por gestores que incorporam práticas humanísticas apresentam maior coesão, o que resulta em aumento no desempenho geral das equipes.

Em síntese, a complexidade das interações humanas no ambiente corporativo demanda líderes que saibam navegar pelas nuances emocionais e cognitivas de seus colaboradores. A liderança humanizada e a comunicação não violenta emergem, assim, como ferramentas essenciais para reduzir a fricção e aumentar a colaboração entre os trabalhadores, enquanto contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Raelin, Kempster, Carroll & Jackson, 2018).

2. Liderança Humanizada

A liderança humanizada é um conceito que surge acompanhado pela crescente valorização do bem-estar dos colaboradores e pela necessidade de adaptar o ambiente de trabalho às exigências contemporâneas de empatia e saúde emocional (Rasool, Maqbool, Samma, Zhao & Anjum, 2019). Essa abordagem é definida por práticas que priorizam a compreensão das necessidades individuais e emocionais dos membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo (Ayça, 2023).

A liderança humanizada está intimamente ligada à criação de ambientes psicologicamente seguros, em que a liberdade de expressão é incentivada e o medo de represálias é mitigado (Edmondson, 2019). Essas práticas conectam os líderes genuinamente com os colaboradores, promovendo o diálogo e a compreensão. Segundo Serrat (2017), a liderança humanizada se baseia na inteligência emocional e na capacidade dos líderes de reconhecer e compreender suas próprias emoções e as de seus liderados. A habilidade de conectar-se com os membros da equipe é essencial para cultivar a confiança, segurança e o respeito mútuo. O autor destaca que líderes com alta inteligência emocional são mais eficazes em criar ambientes de trabalho que incentivam o engajamento e a satisfação.

A abordagem humanizada também está alinhada com as ideias de Newman, Schwarz, Cooper e Sendjaya (2017), que destacam a importância de líderes que promovem a autonomia, o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Eles argumentam que, ao focar no bem-estar e nas necessidades individuais dos funcionários, os líderes podem aumentar a produtividade e reduzir a rotatividade.

Além disso, estudiosos como Bartsch, Weber, Büttgen e Huber (2021) enfatizam que a liderança humanizada contribui para um ambiente de trabalho mais resiliente. Eles destacam que práticas como feedbacks construtivos, suporte emocional e incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fundamentais

para a criação de uma cultura organizacional saudável e forte.

3. Comunicação Não Violenta

A comunicação não violenta (CNV) é uma abordagem que visa promover uma comunicação mais clara e empática. É fundamental para a criação de ambientes de trabalho que promovem o bem-estar, harmonia, redução de conflitos e colaboração (Rosenberg & Chopra, 2015).

As equipes que adotam práticas de CNV experimentam uma redução significativa na tensão e no estresse relacionados ao trabalho (Korlipara & Shah, 2022). A comunicação aberta e a resolução eficaz de problemas são essenciais para manter um ambiente positivo e produtivo (Chaudhary & Panda, 2018; Van der Kolk, 2020). Quando os colaboradores sentem-se respeitados e compreendidos, estão mais propensos a comprometer-se com suas responsabilidades e contribuir para o sucesso da organização (Liu, Zhang, Liao, Hao & Mao, 2016; Tafvelin, Nielsen, von Thiele Schwarz & Stenling, 2019).

A CNV tem a capacidade de fomentar um clima organizacional baseado na confiança (Judeh, Al-Gasawneh, Hasan & Ngah, 2022). O impacto da CNV é evidenciado pela melhoria da performance e desempenho, redução da rotatividade e absenteísmo (Rosenberg & Chopra, 2015). Para aplicar essa forma de interação, quatro componentes são fundamentais:

Observação: consiste em focar no que realmente está acontecendo, os fatos ou ações em si, e identificar o que é agradável ou desagradável. Nesta etapa, é essencial evitar julgamentos prévios ou atitudes defensivas em relação ao ocorrido, buscando entender a situação de forma objetiva (Rosenberg & Chopra, 2015).

Sentimento: refere-se à identificação do sentimento gerado pela situação ou pelo que está sendo comunicado (Chapman, 2024).

Necessidade: trata-se do reconhecimento das necessidades que estão por trás dos sentimentos. Ou seja, compreender o que se deseja alcançar com a comunicação e qual o propósito da interação entre as partes envolvidas (Nussbaum, 2017).

Pedido: diz respeito a ações específicas e concretas que possam contribuir para a resolução da situação, agregando valor para ambos os lados (Patterson, Grenny, McMillan & Switzler, 2022).

Em resumo, a comunicação não violenta (CNV) envolve identificar e expressar sentimentos, reconhecer as necessidades ligadas a esses sentimentos, e fazer pedidos claros para melhorar a relação. O processo é flexível e pode variar conforme a cultura e o estilo pessoal, mas deve sempre seguir dois fluxos: comunicação honesta e recepção empática (Rosenberg & Chopra, 2015; Judeh, Al-Gasawneh, Hasan & Ngah, 2022).

4. Segurança Psicológica

A segurança psicológica é a crença compartilhada de que não haverá penalidades por expressar ideias, levantar preocupações ou admitir erros. Este conceito é crucial para a eficácia das equipes, pois cria um ambiente onde os colaboradores se sentem confortáveis para contribuir sem receio de retaliação (Edmondson, 2019; Burris & Sohn, 2021).

Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan e Vranceva (2017) indicam que a segurança psicológica está positivamente associada à criatividade e inovação nas equipes, facilitando a colaboração e a troca aberta de ideias. Além disso, Hu, He e Zhou (2020) descobriram que um ambiente de trabalho seguro está associado a menores níveis de estresse e *burnout*. Esta relação é corroborada por Lee (2023), que confirma que a segurança psicológica reduz o estresse ocupacional e o esgotamento emocional. A segurança psicológica também facilita a aprendizagem organizacional ao permitir que os colaboradores compartilhem informações e aprendam com os erros, o que é essencial para a adaptabilidade das organizações (Newman, Donohue & Eva, 2017).

Em suma, ambientes que promovem a segurança psicológica incentivam a experimentação, essencial para a competitividade das organizações, conforme sugerido por Edmondson (2019). A pesquisa de Moin, Omar, Wei, Rasheed e Hameed (2020) mostra que a segurança psicológica contribui para melhores resultados de desempenho e maior satisfação no trabalho. Finalmente, a pesquisa de Caniëls, Semeijn e Renders (2018) indica que a segurança psicológica é um preditor significativo de desempenho individual e coletivo, confirmando que ambientes de trabalho que garantem suporte e reconhecimento melhoram o bem-estar dos colaboradores.

5. Motivação

A motivação é um tema amplamente estudado na psicologia organizacional e é crucial para entender o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (Locke & Latham, 2019). As teorias da motivação contêm diferentes abordagens que explicam o que impulsiona os indivíduos a alcançar metas e desempenhar suas funções com entusiasmo e produtividade. Esta temática complexa gera numerosas pesquisas que visam explicar o que é a motivação e por que ela é tão importante para os indivíduos e para a manutenção da sociedade (Kuvaas & Buch, 2017).

Uma das teorias mais influentes é a Teoria da Autodeterminação, atualizada por Ryan e Deci (2018). Esta teoria sugere que a Motivação humana é impulsionada por três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. A satisfação dessas necessidades é fundamental para a força intrínseca, que está associada ao prazer e ao engajamento na realização da tarefa. Outra abordagem importante é a Teoria das Expectativas de Vroom, revisitada por Lloyd e Mertens (2018). Esta teoria afirma que a motivação é baseada na expectativa de que o esforço levará ao desempenho desejado e que este, por sua vez, resultará em recompensas valiosas. Lloyd e Mertens (2018) sugerem que a expectativa, as habilidades e o valor das recompensas são fatores-chave na motivação dos funcionários.

Afinal, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow foi reavaliada e continua a ser relevante em novas pesquisas. Recentemente, a hierarquia de necessidades foi adaptada para considerar mudanças sociais e culturais contemporâneas, destacando a necessidade de autorrealização como uma motivação contínua à medida que outras necessidades são atendidas (Abulof, 2017). A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (2017) também tem sido revisitada, com estudos recentes abordando a distinção entre fatores de satisfação e insatisfação no trabalho. Estudos contemporâneos, como os de Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2023), indicam que a motivação está diretamente relacionada ao nível de envolvimento dos

colaboradores e à sua disposição para investir esforço no trabalho. Isso é visto como um fator crítico para o sucesso organizacional e para a satisfação geral dos funcionários (Lee & Eissenstat, 2018).

6. Engajamento

O engajamento no trabalho é amplamente reconhecido como um estado psicológico positivo e motivacional que se manifesta através de vigor, dedicação e absorção nas atividades laborais (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023). Esses três componentes refletem diferentes aspectos do engajamento: o vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental; a dedicação envolve um forte envolvimento emocional e senso de significância; e a absorção é caracterizada pela concentração total e envolvimento profundo nas tarefas, a ponto de o tempo parecer passar rapidamente (Schaufeli, 2021).

O engajamento é um tópico influenciado por uma combinação de recursos e demandas no ambiente de trabalho, bem como por características individuais dos colaboradores. A Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources, JD-R) oferece um quadro teórico robusto para entender esses fatores (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023).

A iniciar por “Recursos do Trabalho”, esses dizem respeito aos recursos que influenciam o colaborador a gerenciar as demandas do trabalho, mas também incentivam o desenvolvimento pessoal e o bem-estar (Schaufeli & Taris, 2014). Em seguida, tem-se “Demandas do Trabalho”, que, quando em excesso ou prolongadas, podem levar ao esgotamento, prejudicando o engajamento (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023). Há, também, as “Características Individuais”, recursos pessoais dos próprios colaboradores, que, quando possuidores de autoeficácia, otimismo e resiliência, estão mais bem equipados para enfrentar os desafios do trabalho e se manter engajados (Saks, 2019). Por último, a “Liderança e Cultura Organizacional”, pois, uma cultura que promove confiança, reconhecimento e inclusão, juntamente com líderes que oferecem suporte e inspiram os funcionários, tende a aumentar significativamente o engajamento (Harter & Mann, 2017).

O engajamento no trabalho tem sido associado a uma série de resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Funcionários engajados tendem a ser mais produtivos, demonstrar maior criatividade e inovação, e exibir maior comprometimento com a organização (Saks, 2019).

Enfim, o tópico tem uma relação inversa com o *burnout*, atuando como um fator protetor contra o estresse e o esgotamento (Schaufeli, 2021). No nível organizacional, altos níveis de engajamento estão relacionados com melhores resultados financeiros, menor rotatividade de funcionários e maior satisfação do cliente (Karanika-Murray, Duncan, Pontes & Griffiths, 2015).

7. Relação com Liderança Humanizada e Comunicação Não Violenta

Os líderes humanizados utilizam princípios da comunicação não violenta como uma ferramenta essencial para criar espaços que promovam um ambiente de trabalho baseado no respeito, na empatia e na cooperação.

Exemplos práticos e consequências: "Eu percebo que você está preocupado com esse resultado. O que podemos fazer juntos para melhorar?". Essa frase exemplifica como um líder humanizado pode usar a observação sem julgamento para entender a preocupação de um colaborador. A frase também promove uma solução

colaborativa, reforçando a confiança e o respeito mútuo. "Como você está se sentindo em relação a essa situação? Quero entender melhor suas necessidades". O líder está mostrando empatia, buscando entender o sentimento e as necessidades do colaborador antes de qualquer tomada de decisão. A prática de perguntar sobre sentimentos e necessidades ajuda a fortalecer o vínculo entre líderes e colaboradores e reduz o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho. "Gostaria de ouvir suas sugestões, pois acredito que sua perspectiva pode enriquecer nossa solução". Valorizar a contribuição do colaborador, promovendo o empoderamento e a autonomia, torna-se essencial para motivação, engajamento, e para uma cultura de trabalho inclusiva.

Influência na Segurança Psicológica: Edmondson (2019), em suas pesquisas destaca que líderes que encorajam a participação ativa, promovem interações respeitadas e reforçam uma cultura de apoio são mais eficazes em construir laços fortes com seus times. A pesquisa de Newman, Donohue e Eva (2017) demonstra que práticas consistentes de liderança e comunicação respeitosa e empática podem aumentar em até 47% o sentimento de segurança psicológica entre os membros da equipe. Esse ambiente favorece uma redução significativa de conflitos, além de melhorar a capacidade dos colaboradores de lidarem com desafios e riscos no local de trabalho.

Impacto na Motivação: Líderes que oferecem reconhecimento e apoio contínuo têm um impacto positivo na motivação intrínseca dos funcionários. O estudo de Caniëls, Semeijn e Renders (2018) demonstrou que ambientes de apoio e reconhecimento aumentam a Motivação em até 25%. Além disso, Gagné, Deci e Ryan (2018) encontraram que a aplicação de práticas que incluem respeito e comunicação aberta, como a comunicação não violenta, melhorou a satisfação das necessidades psicológicas e aumentou a motivação intrínseca em 28%.

Efeito no Engajamento: A segurança psicológica e a motivação são preditores significativos do engajamento dos funcionários. A pesquisa de Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2023) revelou que altos níveis de segurança psicológica e motivação promovidos por práticas de liderança empática e comunicação respeitosa relacionam-se com um aumento de 35% no engajamento dos colaboradores.

8. Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para explorar de forma abrangente o impacto da liderança humanizada e da comunicação não violenta na segurança psicológica, motivação e engajamento dos colaboradores. A escolha por uma metodologia mista se justifica pela necessidade de capturar tanto os aspectos mensuráveis do impacto dessas práticas, como níveis de engajamento e motivação, quanto às percepções subjetivas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e sua segurança psicológica.

O método quantitativo forneceu dados para a análise de relações, enquanto o método qualitativo permitiu uma compreensão mais profunda das experiências individuais e contextuais dos participantes. O estudo incluiu colaboradores de duas empresas de setores distintos: uma atuando no ramo industrial e outra no setor de logística. A população-alvo compreendeu tanto colaboradores operacionais da empresa industrial quanto colaboradores administrativos da empresa de logística. A amostra foi definida por acessibilidade e tipicidade, composta por 52 funcionários, sendo 20 do setor industrial e 32 do setor logístico.

Os dados foram coletados em duas fases. Na primeira fase, aplicou-se um questionário eletrônico com 14 perguntas, contendo questões fechadas e abertas para medir as percepções sobre liderança humanizada, comunicação não violenta, segurança psicológica, motivação e engajamento. A escolha pelo questionário eletrônico se dá pela sua eficácia em alcançar um grande número de participantes de forma rápida e econômica, além de permitir a padronização das respostas para análise quantitativa. Na segunda fase, realizou-se conversas informais que visam explorar em maior profundidade os temas emergentes da análise quantitativa e captar as percepções subjetivas dos colaboradores sobre as práticas de liderança e comunicação no ambiente corporativo.

9. Resultados e Discussões

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de liderança humanizada e comunicação não violenta com a motivação, engajamento e segurança psicológica dos colaboradores.

No setor industrial, 88,9% dos colaboradores relataram receber reconhecimento ou elogios “às vezes”, “raramente” ou “nunca” (conforme apontado no Gráfico 1), destacando uma possível lacuna na prática de feedback positivo. Em contraste, no setor de logística, esse percentual foi de 56,3% (conforme Gráfico 2, sugerindo que, embora a situação seja melhor, ainda há espaço para melhorias significativas em ambos os setores.

A falta de reconhecimento é uma questão central que pode ser um fator crítico na diminuição da motivação e do engajamento dos colaboradores, refletindo a necessidade de intervenções focadas em fortalecer práticas de liderança humanizada (Bailey *et al.*, 2018), mas também é importante considerar a estrutura organizacional. Segundo Younas, Wang, Javed e Haque (2022), organizações mais hierarquizadas e com fluxos de comunicação rígidos tendem a dificultar o feedback espontâneo. Isso pode explicar as diferenças entre setores, onde a logística, por sua flexibilidade operacional, favorece interações mais frequentes.

Contudo, Bailey, Yeoman, Madden, Thompson e Kerridge (2018) destacam que um ambiente mais hierarquizado se bem balanceado, pode ajudar na comunicação e no reconhecimento entre líderes e colaboradores.

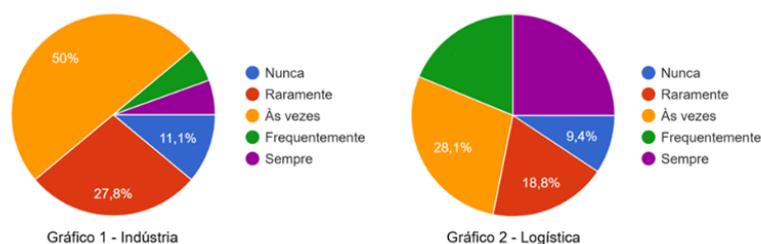


Figura 1. Gráfico 1 - Reconhecimento e elogios (Indústria); Gráfico 2 - Reconhecimento e elogios (Logística).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na indústria, 52,6% dos colaboradores relataram sentir-se “bastante motivados e engajados” pelo estilo de liderança adotado (conforme apontado no Gráfico 3), enquanto 46,9% dos trabalhadores logísticos reportaram o mesmo nível. Além disso, 60% dos colaboradores da indústria afirmaram que a comunicação da liderança influencia “bastante” ou “totalmente” sua motivação e engajamento, valor próximo ao setor logístico, onde 75,1% destacaram essa relação (conforme Gráfico 4). Esses

dados mostram que quanto mais transparente e horizontal a comunicação, esta desempenha um papel direto na motivação, reforçando a necessidade de líderes desenvolverem habilidades comunicativas mais claras e empáticas, alinhadas com os princípios da comunicação não violenta (Bakker & Albrecht, 2018).

Susanto (2023) aponta que, em ambientes industriais, muitas vezes o foco excessivo em resultados operacionais cria barreiras entre líderes e colaboradores, limitando o engajamento genuíno. Em contrapartida, Neubert, Hunter e Tolentino (2016) destacam que, mesmo em ambientes com alta demanda operacional, a inclusão de momentos de escuta ativa e valorização das ideias dos colaboradores pode reverter essa situação. Um ponto forte na logística é a influência mais clara da liderança na motivação, o que sugere que práticas de comunicação mais abertas e assertivas estão sendo bem implementadas, como sugerido por Bakker e Albrecht (2018).



Figura 2. Gráfico 3 - Estilo de liderança – motivação e engajamento (Indústria); Gráfico 4 - Comunicação – motivação e engajamento (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

No setor industrial, 70% dos colaboradores “nunca” se sentem incomodados com a forma que seu líder conversa ou chama sua atenção, e 50% acreditam que a comunicação com a liderança é “totalmente” clara e eficaz (conforme aponta o Gráfico 5). No setor logístico, 78% “nunca” ou “raramente” se sentem incomodados com a comunicação do líder, e 59,4% sentem que é “totalmente clara” a forma como seu líder se comunica (conforme apontado no Gráfico 6).

Rosenberg e Chopra (2015) enfatizam que a clareza e o respeito nas interações são fundamentais para reduzir tensões e mal-entendidos no ambiente de trabalho. No entanto, um desafio adicional pode ser a falta de adaptabilidade da comunicação. Segundo Van der Kolk (2020), líderes devem ajustar seu estilo de comunicação conforme as necessidades emocionais e contextuais dos colaboradores, algo que pode estar faltando em ambos os setores.

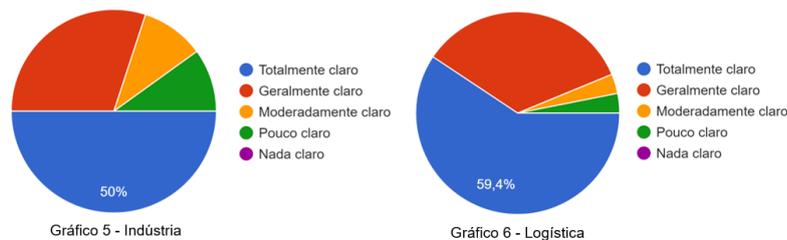


Figura 3. Gráfico 5 - Comunicação – clareza e eficácia (Indústria); Gráfico 6 - Comunicação – clareza e eficácia (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à capacidade de expressar ideias e opiniões sem medo ou julgamentos, 57,9% dos colaboradores da indústria sentem que podem fazê-lo “frequentemente” ou “sempre” (conforme apontado no Gráfico 7). No setor logístico, esse percentual é ainda maior, atingindo 75% (conforme Gráfico 8). Isso sugere que o ambiente logístico pode ser mais receptivo à participação dos colaboradores, possivelmente devido a práticas mais efetivas de Liderança Humanizada.

A liberdade de expressão está fortemente correlacionada com a segurança psicológica, como Edmondson (2019) destaca, sendo essencial para fomentar um ambiente de inovação e criatividade. Chaudhary e Panda (2018) ressaltam que, em ambientes com pouca abertura para o diálogo, o risco de perda de talentos é maior, uma questão crítica para o setor industrial que precisa adotar mudanças culturais para reter profissionais criativos e engajados.

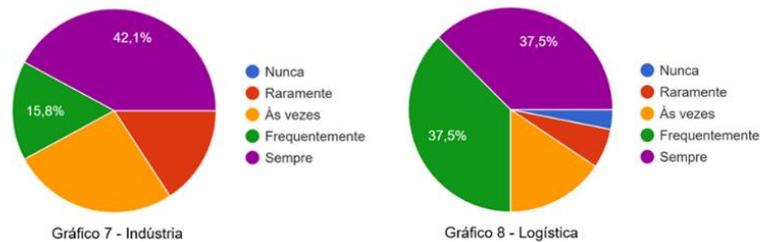


Figura 4. Gráfico 7 - Expressar ideias e opiniões sem medo/julgamentos (Indústria); Gráfico 8 - Expressar ideias e opiniões sem medo/julgamentos (Logística).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A segurança psicológica é outro fator essencial para o bem-estar no ambiente corporativo. Na indústria mostra que 52,7% dos colaboradores indicaram que a segurança psicológica é uma “grande prioridade” ou “total prioridade” (conforme Gráfico 9), enquanto na logística esse número foi ligeiramente maior, com 59,4% (de acordo com o Gráfico 10). Essa diferença, ainda que pequena, sugere que o setor de logística pode estar aplicando práticas mais consistentes de comunicação respeitosa, conforme Liu, Zhang, Liao, Hao e Mao (2016) sugerem.

A segurança psicológica também está fortemente ligada à confiança entre líderes e liderados. Enquanto na logística há maior evidência de um ambiente colaborativo, a indústria parece estar em transição. Serrat (2017) destaca que líderes emocionalmente inteligentes conseguem construir uma cultura de confiança mais rapidamente, o que poderia ser mais explorado em ambos os setores para fortalecer a segurança psicológica.



Figura 5. Gráfico 9 - Segurança psicológica (Indústria); Gráfico 10 - Segurança psicológica (Logística).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados mostram que na Indústria boas práticas de liderança humanizada e comunicação não violenta corroboram com 52,9% dos colaboradores “sempre” terem o desejo de crescer dentro da empresa (conforme aponta o Gráfico 11), 58,8%

“sempre” buscarem aprimorar-se pessoalmente através de cursos e especializações, 64,7% estando “muito satisfeito e apoiado” nas relações de trabalho. Entretanto, visando melhorias, 43,8% enxergam o ambiente de trabalho como “neutro”, a percepção dos colaboradores está em 52,7% “às vezes” e ou “frequentemente” sobre a questão de desligamento da empresa (conforme Gráfico 12), e existe a probabilidade de 15% procurarem outro trabalho.

Esses números mostram que, apesar das limitações, há um desejo de crescimento e desenvolvimento na indústria, o que indica uma base importante para evolução organizacional, conforme Ryan e Deci (2018) abordam na Teoria da Autodeterminação. No entanto, a falta de clareza nas oportunidades de carreira e a ausência de uma cultura de aprendizado contínuo podem limitar esse potencial, e manter a percepção de desligamento e a probabilidade buscar outro emprego.

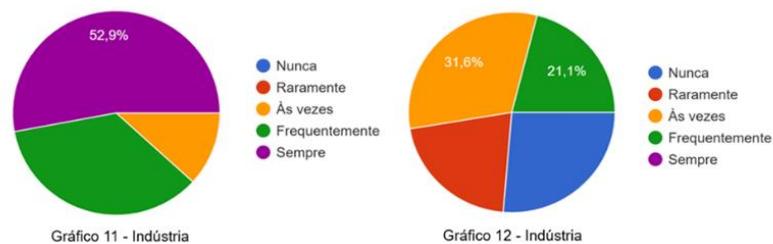


Figura 6. Gráfico 11 - Desejo de crescimento na empresa (Indústria); Gráfico 12 - Medo do desligamento (Indústria).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na logística demonstram que 53,1% dos colaboradores “sempre” tem o desejo de crescer dentro da empresa, 50% “sempre” buscam aprimorar-se pessoalmente através de cursos e especializações, 81,3% está “satisfeito e geralmente apoiado” e ou “muito satisfeito e apoiado” nas relações de trabalho (conforme indica o gráfico 13), 56,3% enxergam o ambiente de trabalho como “positivo”, 53,1% “pouco provável” de buscar outro emprego (conforme Gráfico 14).

Entretanto, a percepção dos colaboradores está em 25% “às vezes” sobre a questão de desligamento da empresa. Os dados mostram que o setor logístico é mais dinâmico em termos de suporte ao desenvolvimento e clima organizacional, com altos índices de satisfação e menor intenção de turnover. Harter e Mann (2017) argumentam que ambientes que oferecem um equilíbrio entre desafios profissionais e suporte emocional tendem a reter talentos e promover o crescimento. Segundo Bartsch, Weber, Büttgen e Huber (2021) uma liderança eficaz é crucial para manter os funcionários engajados e comprometidos.

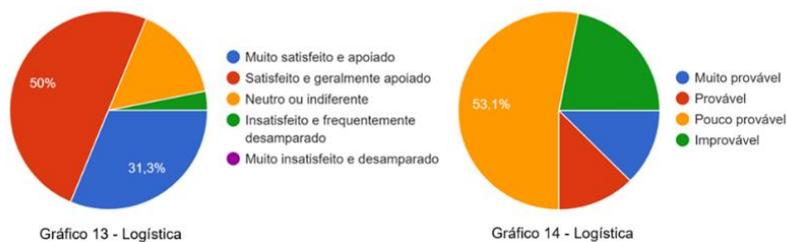


Figura 7. Gráfico 13 - Sentimento sobre as relações de trabalho (Logística); Gráfico 14 - Probabilidade de procurar outro emprego (Logística).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os comentários dos colaboradores reforçam a necessidade de melhorias. Na indústria, sugestões incluem que os gestores “poderiam ouvir mais as ideias e

argumentos de seus funcionários, reconhecer, elogiar, assim como serem mais claros nas orientações e direcionamentos”. No setor logístico, os colaboradores mencionam que os gestores “poderiam ouvir e ser mais transparentes, reconhecer e elogiar; às vezes falta compreensão, saber fazer solicitações e cobrar com leveza em assuntos delicados, assim como ter equilíbrio para não gerar sobrecarga”. As percepções dos colaboradores apontam para uma necessidade mais ampla de habilidades de liderança, indo além do reconhecimento. Bartsch, Weber, Büttgen e Huber (2021) destacam que em tempos de mudança e transformação digital, os líderes precisam ser mais adaptáveis e sensíveis aos desafios emocionais das equipes. Um ponto essencial é a abertura para a melhoria, mas o desafio é manter essa abordagem ao longo do tempo.

A comparação entre os setores revela tendências similares quanto à importância da liderança humanizada e da comunicação não violenta, mas destaca diferenças que refletem as particularidades de cada ambiente. No setor logístico, a segurança psicológica e o impacto da comunicação sobre a motivação são levemente mais destacados, sugerindo que esse setor pode estar adotando práticas mais eficazes para fomentar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Esse comportamento é particularmente importante, contribuindo para um ambiente em que a inovação e a colaboração floresçam.

No entanto, Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2023) ressaltam que, sem um sistema robusto de apoio contínuo, mesmo um ambiente positivo pode enfrentar desafios no longo prazo, como a falta de resiliência em momentos de crise ou mudança. Na indústria, apesar dos desafios mencionados, também há pontos fortes a serem explorados. Como observado por Lemoine, Hartnell e Leroy (2019), a liderança em ambientes mais hierárquicos e operacionais pode se beneficiar de uma abordagem mais estratégica na comunicação e na construção de relacionamentos, aproveitando a estrutura rígida para promover estabilidade e clareza nas expectativas. Além disso, Susanto (2023) destaca que em setores industriais, a introdução de práticas de escuta ativa e empatia, como parte de uma transformação cultural, pode ser essencial para manter os colaboradores motivados e engajados.

Nos setores de Indústria e Logística, onde o foco tradicionalmente recai sobre eficiência e produtividade, a humanização das relações de trabalho pode ser um fator decisivo para aumentar o desempenho e a satisfação dos colaboradores. A implementação dessas práticas se mostra essencial para reduzir a rotatividade e melhorar o clima organizacional, consolidando-se como uma estratégia de gestão que impulsiona o sucesso em longo prazo (Raelin *et al.*, 2018). Judeh, Al-Gasawneh, Hasan e Ngah (2022) afirmam que criar um senso de pertencimento e propósito entre os colaboradores pode aumentar a produtividade. O desafio está em manter essas práticas consistentes e adaptadas às demandas específicas de cada setor, conforme sugerido por Caniëls, Semeijn e Renders (2018).

Na indústria, por exemplo, programas de reconhecimento mais personalizados e uma maior abertura para feedback bidirecional poderiam trazer resultados positivos em termos de engajamento e satisfação. Já na logística, fortalecer ainda mais as práticas de escuta ativa e inclusão pode garantir a longevidade de um ambiente de trabalho colaborativo e positivo. Ainda, a transição para uma liderança mais humanizada deve ser cuidadosamente planejada para evitar resistências culturais e garantir que os benefícios sejam percebidos por todos os níveis da organização (Bakker & Albrecht, 2018).

9. Conclusão

Os resultados deste estudo reforçam a importância da liderança humanizada e da comunicação não violenta na criação de ambientes corporativos que promovem a segurança psicológica, a motivação e o engajamento dos colaboradores. A pesquisa demonstrou que práticas de liderança que enfatizam a empatia, o respeito mútuo e a comunicação clara são cruciais para a construção de ambientes de trabalho onde os colaboradores se sintam seguros para expressar suas ideias, reconhecidos em suas contribuições, e motivados e engajados para alcançar um desempenho superior, assim sentindo-se satisfeitos e alcançando maior produtividade.

A análise dos dados revelou uma relação direta entre práticas de liderança humanizada e a redução de conflitos no ambiente de trabalho, contribuindo para um clima organizacional mais colaborativo e menos suscetível ao turnover. No entanto, o estudo também identificou áreas para melhoria, especialmente na prática de reconhecimento e feedback positivo pelos líderes, que ainda apresenta lacunas significativas, particularmente no setor industrial. Do ponto de vista prático, as organizações devem promover um ambiente de trabalho que prioriza a segurança psicológica e o bem-estar dos colaboradores. Tais ideias destacam a necessidade de treinamentos contínuos em liderança empática e comunicação, isso pode ser alcançado através de programas de treinamento, políticas organizacionais inclusivas, uma cultura corporativa que valorize o respeito e a empatia, e o foco em maximizar os benefícios das abordagens humanizadas.

Ademais, a pesquisa contribui para a literatura sobre comportamento organizacional ao oferecer evidências empíricas sobre as inter-relações entre liderança humanizada, comunicação não violenta e os principais indicadores de saúde organizacional, como a segurança psicológica, motivação e engajamento. A abordagem holística adotada neste estudo amplia a compreensão sobre como práticas de liderança centradas no ser humano podem servir como ferramentas poderosas para transformar ambientes de trabalho, tornando-os mais saudáveis e produtivos.

Por fim, é importante notar que, apesar das limitações, como a amostra relativamente pequena e focada em dois setores específicos, os resultados obtidos oferecem uma base sólida para futuras pesquisas que busquem explorar esses fenômenos em diferentes contextos organizacionais e setores de atividade. As descobertas aqui apresentadas fornecem um ponto de partida para a adoção de práticas de gestão mais humanizadas que possam fomentar o sucesso organizacional a longo prazo.

Referências

- Abulof, U. Introduction: Why We Need Maslow in the Twenty-First Century. *Society*, 54, 508-509 (2017).
- Ayça, B. (2023) Association between Authentic Leadership and Job Performance- The Moderating Roles of Trust in the Supervisor and Trust in the Organization: The Example of Türkiye. *Sustainability*, 15, 6539.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2018). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18 (1), 83-113.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career*

- Development International*, Vol. 23 No. 1, pp. 4-11.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.10, 25-53.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85.
- Burris, E. R., & Sohn, W. (2021). Creating a Culture of Voice. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 57-68.
- Cai, Y. L. (2023). Strengthening perceptions of virtual team cohesiveness and effectiveness in new normal: A hyperpersonal communication theory perspective. *Asian Bus Manage*, 22, 1649-1682.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66.
- Chapman, G. (2024). *The five love languages: The secret to love that lasts*. Moody Publishers.
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088.
- Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., & Nolan, M. T. (2019). Emotional Labor Strategies and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 870-897.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology*, 2nd Edition, 97-121.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2021). *Humanocracia: Criando organizações tão incríveis quanto as pessoas que as compõem*. 1^a Edição, Alta Books.
- Harter, J. K., & Mann, A. (2017). The right culture: Not just about employee satisfaction. *Gallup Business Journal*.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. 1st Edition, Routledge.
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1218–1233.

- Judeh, M., Al-Gasawneh, J., Hasan, A.Z., & Ngah, A.H. (2022). Linking resonant leadership, psychological ownership, and organizational commitment: The mediating role of employee empowerment. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 153-163.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H.M., & Griffiths, M.D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Korlipara, M., & Shah, H. (2022). "Power of words": impact, concerns and applications of nonviolent communication training. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 90-111.
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2017). Leader-Member Exchange Relationships and Follower Outcomes: The Mediating Role of Perceiving Goals as Invariable. *Human Resource Management*, 57(1), 235-248.
- Lee, H. (2023). Organization resilience and organizational commitment: The roles of emotion appraisal and psychological safety. *Human Resources Management and Services*, 5(2), 3371.
- Lee, Y., Eissenstat, S.J. (2018). A longitudinal examination of the causes and effects of burnout based on the job demands-resources model. *Int J Educ Vocat Guidance*, 18, 337-354.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P. & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130-147.
- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14(1), 24-66.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93-105.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2020). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 521-535.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Nussbaum, M. C. (2017). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.

- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2022). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High*. 3rd Edition, McGraw-Hill Education.
- Raelin, J. A., Kempster, S., Youngs, H., Carroll, B., & Jackson, B. (2018). Practicing leadership-as-practice in content and manner. *Leadership*, 14(3), 371-383.
- Rasool, S.F., Maqbool, R., Samma, M., Zhao, Y., & Anjum, A. (2019). Positioning depression as a critical factor in creating a toxic workplace environment for diminishing worker productivity. *Sustainability*, 11(9), 2589.
- Rosenberg, M. B., & Chopra, D. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*. 3rd Edition, PuddleDancer Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Guilford Press*.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Schaufeli W. (2021). The burnout enigma solved? *Scandinavian journal of work, environment & health*, 47(3), 169-170.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 43-68.
- Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence. *Knowledge solutions*, 329-339.
- Susanto, A. (2023). The Role of Green Human Resources Management (GHRM) on Job Satisfaction and Green Work Engagement (GWE): an Empirical Study on Manufacturing Industries. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(03).
- Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156-172.
- Van der Kolk, B. (2020). *O corpo guarda as marcas: Cérebro, mente e corpo na cura do trauma*. GMT.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174–190.