

Comunicação Consciente como Alicerce da Liderança em Relações de Trabalho

Isabela Fontes Codeço – Fundação Universitária Iberoamericana (FUNIBER)
Karolina Almeida Ribeiro Lyra – Fundação Dom Cabral (FDC)

Resumo: Este artigo aborda a comunicação consciente como fundamento essencial da liderança nas relações de trabalho. A partir de situações práticas vivenciadas em contextos organizacionais, evidencia-se como a escuta ativa, a empatia e o manejo adequado de conflitos podem transformar ambientes de tensão em oportunidades de aprendizado e cooperação. Inicialmente, apresenta-se o problema da comunicação limitada, que fragiliza vínculos e potencializa conflitos trabalhistas. Em seguida, descreve-se o contexto dos desafios enfrentados em ambientes de greve, feedbacks delicados e negociações coletivas, nos quais a ausência de inteligência emocional agrava tensões. O diagnóstico demonstra que grande parte dos conflitos decorre de falhas na escuta e na interpretação das necessidades subjacentes. Como proposta, defende-se a adoção de práticas de escuta consciente, apoiadas por referenciais teóricos como Goleman, Rosenberg e Oachesu, aliadas a ferramentas de leitura organizacional e técnicas de comunicação empática. O plano de ações inclui o uso de roteiros de escuta ativa, capacitações em inteligência emocional e a construção de uma cultura de diálogo. Conclui-se que a liderança que escuta de forma consciente não apenas previne conflitos, mas fortalece vínculos, gera confiança e sustenta transformações organizacionais duradouras.

Palavras-Chave: Comunicação Consciente; Liderança; Escuta Ativa; Relações de Trabalho; Segurança Psicológica.

1. Introdução

Liderar em ambientes de alta pressão, como greves, negociações coletivas, avaliações de desempenho e feedbacks sensíveis, exige mais do que transmitir informações: requer a capacidade de ler o contexto relacional, emocional e cultural que sustenta os conflitos. Evidências observadas em situações reais mostram que a comunicação limitada (pouca escuta, julgamentos apressados, mensagens ambíguas) amplifica tensões e deteriora vínculos entre lideranças, equipes e instâncias de representação, enquanto a escuta ativa e empática cria condições para cooperação, segurança psicológica e tomada de decisão com menor retrabalho relacional.

Do ponto de vista diagnóstico, grande parte dos impasses trabalhistas e dos ruídos cotidianos não decorre apenas de divergências técnicas, mas de falhas na leitura das necessidades subjacentes (reconhecimento, pertencimento, autonomia), na escolha de estilos de enfrentamento de conflito adequados à situação e na habilidade de distinguir sintomas de causas (por exemplo, diferenciar conflitos relacionais, de tarefa ou de processo). Essa leitura organizacional depende de repertório conceitual (comunicação não violenta, inteligência emocional, negociação baseada em interesses) aliado a práticas consistentes de escuta e de linguagem clara.

Objetivo do relato. Este artigo tecnológico tem por objetivo diagnosticar os elementos comunicacionais que sustentam conflitos nas relações de trabalho e propor uma abordagem aplicada de comunicação consciente, combinando escuta ativa, técnicas de linguagem empática e instrumentos simples de leitura organizacional, para orientar líderes na prevenção de escaladas, na sustentação de vínculos e na melhoria de resultados. A proposta está ancorada em casos práticos e em literatura de gestão de conflitos, emoção e comunicação, sendo apresentada como solução aplicável com plano de implementação e métricas de acompanhamento.

Ao transformar a escuta em competência estratégica da liderança, a organização tende a reduzir ruídos e retrabalhos relacionais, fortalecer a percepção de justiça e confiança e criar capital simbólico positivo junto às equipes, com impacto direto em engajamento, produtividade e coerência decisória em contextos complexos.

1.1 Estado da arte

Pesquisas clássicas e meta-analíticas mostram que segurança psicológica sustenta aprendizagem em equipe e qualidade da interação (EDMONDSON, 1999) e se associa positivamente a desempenho e comportamentos de cidadania, mesmo controlando outros preditores relacionais (FRAZIER et al., 2017).

No campo do conflito intragrupo, evidências distinguem efeitos de conflito relacional (tipicamente deletério) e conflito de tarefa/processo (cujos efeitos dependem de como são geridos), com impactos robustos sobre desempenho e satisfação (DE DREU; WEINGART, 2003; DE WIT; GREER; JEHN, 2012).

A literatura de justiça organizacional indica que clareza de procedimentos, tratamento interpessoal respeitoso e comunicação transparente predizem confiança, engajamento e

cooperação, com sínteses influentes desde (COLQUITT et al., 2001). Pesquisas mais recentes confirmam essa relevância, como Adamovic (2023), que amplia o debate ao relacionar justiça organizacional a fatores contemporâneos como diversidade, novas formas de trabalho e mudanças nas expectativas dos colaboradores.

Na mesma linha, Paradinas-Márquez e Vicente-Pascual (2024) reforçam que comunicação clara, cumprimento de promessas e acessibilidade das lideranças são determinantes para a percepção de justiça e para a forma como os trabalhadores avaliam a gestão de conflitos. Esses achados evidenciam que, além das dimensões clássicas de justiça, a prática comunicacional cotidiana se torna um fator decisivo na experiência dos colaboradores.

Para gestão de conversas difíceis, o Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument oferece uma taxonomia útil de estilos (competir, colaborar, comprometer, evitar, acomodar), que pode guiar a escolha situacional da liderança (THOMAS; KILMANN, 1976).

Em contextos de incerteza, diretrizes de comunicação que explicitam o que se sabe/não se sabe e a cadência de atualização reduzem ansiedade e ruído organizacional (CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN, 2000), servindo de base para protocolos aplicados no presente artigo.

Assim, enquanto autores clássicos como Colquitt et al. (2001) e Edmondson (1999) estabeleceram fundamentos sólidos em justiça organizacional e segurança psicológica, pesquisas recentes como Adamovic (2023) e Paradinas-Márquez e Vicente-Pascual (2024) atualizam esse debate, mostrando que a comunicação consciente é hoje um vetor central para sustentar confiança, cooperação e justiça percebida em ambientes de trabalho complexos.

2. Contexto do problema (ou da oportunidade)

O cotidiano de trabalho analisado é marcado por interações intensas entre liderança e equipes em cenários de pressão, greves, negociações coletivas, feedbacks sensíveis e alinhamentos operacionais. Nesses momentos, a ausência de escuta genuína, a comunicação ambígua e o predomínio de estilos de liderança centrados em “comando e controle” tendem a amplificar tensões, dificultar o diagnóstico das causas reais dos conflitos e fragilizar a cooperação. Evidências levantadas indicam que a qualidade da escuta e do enquadre comunicacional é fator crítico para a manutenção de vínculos e para a prevenção de escaladas formais (por exemplo, judicialização ou intervenção sindical).

Em paralelo às dinâmicas internas, o ambiente externo impõe restrições e incertezas, variações macroeconômicas, ciclos de mercado e condições que afetam diretamente as relações de trabalho e a capacidade de resposta das organizações. Em contextos de retração econômica e reestruturações, decisões difíceis (como desligamentos) pressionam o clima social, exigindo da liderança maior clareza, previsibilidade e abertura de canais de diálogo, sob pena de deterioração de confiança e engajamento. A literatura sinaliza que, em cenários de incerteza, a comunicação consistente e transparente (explicitando o que se sabe/não se sabe, próximos passos e cadência de atualização) reduz ambiguidade e ansiedade organizacional, tornando-se um ativo estratégico para a gestão de conflitos (CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN, 2000).

O histórico organizacional considerado inclui dois marcos: (i) episódios de greve e tensionamento nas rotinas de trabalho, que expuseram a necessidade de lideranças capazes de “ouvir antes de falar” e de nomear tensões de maneira não defensiva; e (ii) um processo de crise com desligamentos, seguido de recuperação judicial, no qual a condução empática e o apoio à transição de carreira (outplacement, indicação a parceiros, rodas de conversa) consolidaram vínculos de confiança mesmo após a ruptura contratual. Como resultado, quando a planta foi novamente arrendada anos depois, 84% dos recontratados eram ex-colaboradores desligados naquele ciclo, um indicador de capital simbólico acumulado pela condução humana e transparente da comunicação no período mais crítico (BOURDIEU, 2004), além de refletir práticas percebidas como justas no trato com as pessoas (COLQUITT et al., 2001; ADAMOVIC, 2023; PARADINAS-MÁRQUEZ; VICENTE-PASCUAL, 2024).

O conjunto desses elementos evidencia o problema: ruídos comunicacionais e baixa escuta ativa potencializam conflitos e comprometem resultados organizacionais. Ao mesmo tempo, delinea-se a oportunidade: estruturar a comunicação consciente como competência central da liderança, combinando escuta empática, linguagem clara e métodos simples de leitura organizacional, para transformar tensões em cooperação, fortalecer a percepção de justiça organizacional e de confiança na liderança e sustentar decisões em contextos complexos (COLQUITT et al., 2001; ADAMOVIC, 2023; PARADINAS-MÁRQUEZ; VICENTE-PASCUAL, 2024). Esse posicionamento converte comunicação em prática de gestão baseada em evidências (experiências reais e literatura), com impactos esperados em engajamento, produtividade e reputação relacional de longo prazo.

3. Diagnóstico do problema (ou da oportunidade)

O diagnóstico foi realizado a partir da análise de casos reais da organização (episódios de greve, feedbacks sensíveis e processo de desligamento coletivo), complementada por estudo de caso narrativo (YIN, 2015). Esses casos foram lidos à luz de referenciais de tipologia de conflitos (OACHESU, 2016; DE DREU; WEINGART, 2003; DE WIT et al., 2012), segurança psicológica (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017) e justiça organizacional (COLQUITT et al., 2001; ADAMOVIC, 2023). A análise permitiu classificar os achados em cinco dimensões: (i) escuta insuficiente, (ii) enquadre linguístico inadequado, (iii) baixa inteligência emocional, (iv) estilos de enfrentamento mal calibrados e (v) ausência de método de leitura organizacional. Essa triangulação reforça a validade do diagnóstico, conectando experiência empírica a literatura de referência.

O diagnóstico aponta que os conflitos nas relações de trabalho analisadas derivam menos de divergências técnicas e mais de falhas comunicacionais e emocionais que distorcem a leitura do que realmente está em jogo. Em síntese, as causas efetivas concentram-se em:

(i) Escuta insuficiente e leitura rasa de necessidades. Ambientes de maior segurança psicológica reduzem silenciamento e defensividade, favorecendo nomeação de necessidades e cooperação (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017). Evidências dos casos mostram que ressentimentos e “conflitos aparentes” nascem quando sentimentos não são reconhecidos como pistas de necessidades subjacentes (pertencimento, reconhecimento, autonomia). A CNV ajuda

a converter julgamentos em curiosidade diagnóstica, permitindo nomear necessidades e reduzir ruídos.

(ii) A escolha de palavras, o momento e a forma (pública/privada) de endereçar temas sensíveis alteram a trajetória relacional: técnicas simples como nomear a tensão e praticar espelhamento emocional desarmam defesas e reabrem canais de diálogo (ROSENBERG, 2006; DAVID, 2016).

(iii) Baixa inteligência emocional em alta pressão. A autorregulação reduz o risco de respostas impulsivas em alta pressão (GOLEMAN, 1995), preservando condições de diálogo e segurança psicológica (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017). Em contextos de greve, feedbacks delicados e negociações, o chamado “sequestro da amígdala” compromete decisões racionais e a qualidade da escuta, levando lideranças a reagirem a sintomas (posturas ou ruídos) em vez de causas (necessidades não atendidas, insegurança, ambiguidades).

(iv) Estilos de enfrentamento mal calibrados. A escolha situacional entre colaborar, comprometer, acomodar, competir ou evitar é crítica (THOMAS; KILMANN, 1976; BLAKE; MOUTON, 1964), pois conflito relacional tende a efeitos deletérios, enquanto conflito de tarefa/processo depende da gestão (DE DREU; WEINGART, 2003; DE WIT et al., 2012). A ausência de critérios para escolher entre colaboração, compromisso, acomodação, competição ou evitação leva a escaladas desnecessárias; calibrar o estilo à situação, às pessoas e à complexidade emocional é determinante.

(v) Falta de método de diagnóstico de conflitos. Classificar o tipo de conflito e separar posições de interesses evita tratar pedidos de ajuste como oposição irreconciliável (OACHESU, 2016; FISHER; URY; PATTON, 1991).

Além das causas, identificam-se condições objetivas de oportunidade, isto é, fatores presentes que favorecem a mudança:

- Lideranças e equipes dispostas a experimentar práticas de escuta e linguagem empática quando recebem roteiro e suporte (p.ex., perguntas-guia de escuta ativa).
- Capital simbólico pré-existente, vínculos de confiança construídos em momentos críticos (p.ex., condução humana em desligamentos) que pode ser potencializado quando a comunicação é transparente e respeitosa.
- Evidências práticas de retorno relacional (reengajamento e recontração posterior) quando a comunicação é conduzida com respeito e apoio, sinalizando que escuta genuína reduz custos de conflito e eleva a atratividade organizacional.

Indicadores diagnósticos propostos (sinais de causa, não apenas de sintoma). Monitorar segurança psicológica, confiança e clareza percebida (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001) junto de métricas de processo (tempo de resolução, reincidência, mediações preventivas). Para orientar a gestão baseada em evidências, recomenda-se monitorar: (a) frequência de mediações preventivas versus reclamações formais; (b) clareza percebida de informações e cumprimento de combinados; (c) segurança psicológica e confiança em lideranças; (d) aderência a roteiros de escuta ativa em feedbacks/conversas difíceis; (e) tempo de resolução de conflitos e reincidência de temas. Esses indicadores derivam

diretamente dos problemas mapeados e permitem validar se a intervenção em escuta e linguagem produz efeito causal esperado.

O problema nuclear não é a existência de conflitos, inerentes ao trabalho, mas a incapacidade de lê-los e tratá-los com método, inteligência emocional e comunicação consciente. A oportunidade consiste em institucionalizar esses elementos como competência de liderança e prática organizacional, convertendo tensão em cooperação e reputação relacional de longo prazo.

4. Proposta da solução do problema (ou do aproveitamento da oportunidade)

Propõe-se um Modelo de Comunicação Consciente para Lideranças (MC²), orientado a uso e aplicável em rotinas de relações de trabalho. O MC² integra diagnóstico rápido de conflitos, práticas de escuta e linguagem empática, critérios de escolha de estilo de enfrentamento, protocolos para conversas difíceis e comunicação sob incerteza, além de diretrizes de governança e mensuração. A solução está fundamentada na literatura mobilizada no artigo (CNV, inteligência emocional, estilos de conflito, negociação por interesses, leitura tipológica de conflitos, justiça organizacional, comunicação em incerteza e capital simbólico). A proposta detalha como aplicar a base teórica em um desenho prático de solução.

Componente 1 - Diagnóstico Rápido de Conflitos (DRC-15’).

Permite tipificar conflitos (relacional, tarefa ou processo) e mapear interesses antes de iniciar mediações (DE DREU; WEINGART, 2003; DE WIT et al., 2012; OACHESU, 2016). Utiliza um canvas de 1 página para classificar o tipo de conflito, separar posições de interesses (FISHER; URY; PATTON, 1991) e identificar necessidades subjacentes (ROSENBERG, 2006).

Um canvas de 1 página, preenchido antes de qualquer mediação:

- Classificar o tipo de conflito: relacional, de tarefa ou de processo (OACHESU, 2016).
- Distinguir posições de interesses das partes (FISHER; URY; PATTON, 1991).
- Mapear emoções e riscos de “sequestro da amígdala” para planejar autorregulação (GOLEMAN, 1995).
- Identificar necessidades subjacentes que emergem dos sentimentos (ROSENBERG, 2006).
- Sinais de escalada e prioridade de intervenção.

Componente 2 - Práticas de Escuta Consciente (PEC).

Baseado em Comunicação Não Violenta e autorregulação emocional (ROSENBERG, 2006; GOLEMAN, 1995; DAVID, 2016), promove escuta estruturada em reuniões, feedbacks e mediações. Inclui técnicas de paráfrase, validação emocional e “nomear a tensão” para abrir diálogo. Um conjunto de técnicas padronizadas para reuniões, feedbacks e mediações:

- Preparar-se: pausa/respiração para regular emoção (GOLEMAN, 1995).

- Conduzir: perguntas-guia do Roteiro de Escuta Ativa, paráfrase, validação emocional, nomeação da tensão e checagem de entendimento (ROSENBERG, 2006).
- Encerrar: acordos explícitos, próximos passos e registro sintético.

Componente 3 - Linguagem Empática e Protocolos para Conversas Difíceis.

Aplica o modelo CNV (observação → sentimento → necessidade → pedido) aliado ao “não positivo” (URY, 2005) para preservar vínculos em situações delicadas.

Procedimentos:

- Evitar rótulos/julgamentos; usar “mensagens-eu” e fatos observáveis.
- Espelhamento emocional e convite ao diálogo (“Percebo tensão...”).
- Pedido claro e negociável, com critérios de sucesso compartilhados.

Componente 4 - Critério para Escolha do Estilo de Enfrentamento.

Guia decisório baseado em (BLAKE; MOUTON, 1964) para calibrar colaboração, compromisso, acomodação, competição ou evitação conforme: impacto no relacionamento, urgência, assimetria de poder, maturidade emocional e tipo de conflito (do Componente 1). Critérios de risco/ urgência/ impacto relacional orientam a seleção de colaborar/ comprometer/ acomodar/ competir/ evitar (THOMAS; KILMANN, 1976; BLAKE; MOUTON, 1964).

Componente 5 - Comunicação sob Incerteza.

Roteiro para momentos de crise, greves, reestruturações e decisões sensíveis: definir o que se sabe / o que não se sabe / o que será feito e quando, canais e cadência, Q&A e compromisso de atualização, reduzindo ambiguidade e ansiedade organizacional. Roteiro “o que sabemos/ não sabemos/ próximo update” e Q&A recorrente (CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN, 2000).

Componente 6 - Governança das Relações e Justiça Organizacional.

Diretrizes para acessibilidade da liderança, clareza informacional e cumprimento de combinados reforçam justiça percebida e clima (COLQUITT et al., 2001; ADAMOVIC, 2023; PARADINAS-MÁRQUEZ; VICENTE-PASCUAL, 2024). Formalizar canais preventivos (mediação antes de instâncias formais) e rituais de check-in de clima.

Componente 7 - Mensuração e Resultados Esperados.

Indicadores para validar a eficácia causal da solução: segurança psicológica, confiança na liderança, clareza percebida, tempo de resolução e reincidência de temas, proporção de mediações preventivas vs. reclamações formais. A médio prazo, reforça-se capital simbólico (reconhecimento e legitimidade) que sustenta reengajamento e atratividade organizacional. Escalas breves de segurança psicológica e justiça em “pulse surveys” (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001), com ganhos de capital simbólico no médio prazo (BOURDIEU, 2004).

Componente 8 - Materiais e Repertório Pronto-uso.

Kits de apoio para líderes com roteiro de escuta ativa, guias de linguagem empática, matriz de estilos de conflito, canvas DRC-15', roteiros de comunicação sob incerteza e fichas de reunião/feedback.

O MC² converte teoria em método replicável: lê corretamente o conflito, regula emoção, estrutura escuta e linguagem, escolhe o estilo adequado, comunica sob incerteza e mede impacto. Com isso, previne escaladas, reduz custos relacionais, reforça confiança e consolida vínculos duradouros, base prática para decisões sustentáveis em relações de trabalho.

Quadro 1. Roteiro de Escuta Ativa (versão prática do (MC²).

Etapas de Escuta	Pergunta-guia	Finalidade
Exploração inicial	“O que você gostaria que eu compreendesse melhor sobre essa situação?”	Abrir espaço de expressão
Identificação de desafio	“O que tem sido mais desafiador para você?”	Mapear foco do conflito
Reconhecimento emocional	“Como você se sentiu em relação a esse acontecimento?”	Nomear sentimentos/necessidades
Construção de soluções	“O que seria uma boa solução na sua visão?”	Estimular coparticipação
Apoio do líder	“Há algo que eu (ou a equipe) poderia fazer para te apoiar melhor?”	Reforçar vínculo e confiança

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2006) e Hasmawati (2017).

Quadro 2 sintetiza a base teórica que ancora cada componente do MC², sua aplicação no contexto de relações de trabalho e os indicadores de acompanhamento.

Quadro 2. Base teórica e ancoragem dos componentes do MC².

Componente MC ²	Constructo/Autor	Achado central na literatura	Aplicação prática	Indicador sugerido
DRC-15' (Diagnóstico Rápido)	Conflito tarefa/relacional/processo (DE DREU; WEINGART, 2003; DE WIT; GREER; JEHN, 2012)	Efeitos do conflito dependem do tipo e do modo de gestão	Classificar conflito + mapear interesses antes de mediar	% mediações preventivas; reincidência de temas
Escuta Consciente (PEC)	CNV e escuta ativa (ROSENBERG, 2006; HASMAWATI, 2017)	Reduz julgamentos/reatividade e, abre espaço para acordo	Roteiro de perguntas, paráfrase, “nomear a tensão”	Clareza percebida de informações; confiança na liderança
Regulação Emocional	Inteligência/agilidade emocional (GOLEMAN, 1995; DAVID, 2016)	Autorregulação reduz respostas impulsivas sob pressão	Pausa/respiração e checagem emocional pré-conversa	Qualidade de feedback; menor escalada relacional
Estilo de Enfrentamento	TKI; grid gerencial (THOMAS; KILMANN, 1976;	Escolha situacional (colaborar/compromet	Matriz rápida por risco, urgência, impacto relacional	Tempo de resolução;

Comunicação na Incerteza	BLAKE; MOUTON, 1964) Comunicação sob incerteza (CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN, 2000)	er/acomodar/competir/ evitar) Transparência reduz ambiguidade e ansiedade	Quadros “o que sabemos/não sabemos/próximo update” + Q&A	satisfação com o acordo Clareza percebida; adesão aos combinados
Governança & Justiça	Justiça organizacional (COLQUITT et al., 2001; ADAMOVIC, 2023; PARADINAS-MÁRQUEZ; VICENTE-PASCUAL, 2024)	Justiça percebida sustenta confiança e engajamento	Regras claras, acessibilidade da liderança, previsibilidade	Justiça percebida; confiança; engajamento
Segurança Psicológica & Métricas	Segurança psicológica (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017)	Suporta voz ativa, aprendizagem e cooperação	Pulse surveys e check-ins de clima mensais	Índice de segurança psicológica; participação em voz ativa

Fonte: Elaboração própria com base em DE DREU; WEINGART (2003); DE WIT; GREER; JEHN (2012); ROSENBERG (2006); HASMAWATI (2017); GOLEMAN (1995); DAVID (2016); THOMAS; KILMANN (1976); BLAKE; MOUTON (1964); CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN (2000); COLQUITT et al. (2001); ADAMOVIC (2023); PARADINAS-MÁRQUEZ; VICENTE-PASCUAL (2024); EDMONDSON (1999); FRAZIER et al. (2017).

5. Plano de ações da mudança

Em linha com a proposta MC² (Modelo de Comunicação Consciente para Lideranças) e com o roteiro prático de escuta ativa, o plano abaixo detalha como implantar a solução, quem lidera e participa, quando/onde executar e quanto custa em linhas gerais.

5.1 Governança e papéis (RACI sintético)

Patrocinador executivo (R/A): Diretor(a) de Pessoas/Operações tem como responsabilidade remover barreiras, aprovar orçamento e prioridades.

Comitê de Relações (R/A): RH, Operações, Jurídico/RT e Comunicação Interna é quem define políticas, decide escalonamentos.

PMO do Programa (R): Responsável por planejar, integrar cronograma, medir indicadores e reportar avanços (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001).

Líderes de Linha (R): Devem aplicar o MC² no dia a dia (reuniões, feedbacks, mediações).

Facilitador(a) interno/consultoria (C): É quem capacita, supervisiona pilotos e sessões de prática.

Analytics/BI (C): Responsável por configurar pesquisas de clima/segurança psicológica e painéis. (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001)

Equipes/Representações (I): Devem participar dos rituais de escuta e validam combinados.

Legenda: R = responsável por executar; A = aprova/decide; C = consultado; I = informado.

5.2 Macrocronograma (24 semanas)

S1–S3 | Preparação e linha de base

- Nomear governança; comunicar propósito; levantar indicadores T0 (confiança na liderança, segurança psicológica, clareza percebida, tempo de resolução e reincidência de temas). (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001).
- Customizar o DRC-15' (classificação do conflito; posições vs. interesses; sinais de escalada) (DE DREU; WEINGART, 2003; DE WIT et al., 2012; FISHER; URY; PATTON, 1991).

S4–S6 | Design e materiais

- Adaptar o Roteiro de Escuta Ativa para cartões de bolso e guias visuais.
- Produzir kits: linguagem empática (CNV), “não positivo”, matriz de estilos (Blake e Mouton), protocolo de comunicação sob incerteza (ROSENBERG, 2006; URY, 2005; BLAKE; MOUTON, 1964; THOMAS; KILMANN, 1976; CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN, 2000).

S7–S10 | Capacitação de lideranças

- Trilhas (8h) + 4 laboratórios de prática (2h/sem) com casos reais; supervisão. (ROSENBERG, 2006; FISHER; URY; PATTON, 1991; GOLEMAN, 1995; DAVID, 2016)
- Simulações de conversas difíceis com feedback estruturado. (ROSENBERG, 2006; FISHER; URY; PATTON, 1991; GOLEMAN, 1995; DAVID, 2016)

S11–S16 | Piloto controlado

- 2–3 áreas/unidades; aplicar MC² em rotinas (1:1, dailies, feedback, mediações).
- Ritual quinzenal de Debrief de Conflitos (30'): o que funcionou, o que ajustar (HASMAWATI, 2017).
- Medição T1 e comparação com T0 (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001).

S17–S20 | Ajustes e decisão de escala

- Revisar materiais, reforçar gaps, decidir roll-out (go/no-go) por ondas.

S21–S24 | Roll-out e institucionalização

- Expandir para demais áreas; incluir check-ins mensais de clima (COLQUITT et al., 2001; ADAMOVIC, 2023); publicar padrões de comunicação e canais preventivos (CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN, 2000); integrar indicadores no painel executivo (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001).

5.3 Ações detalhadas por componente (o “como fazer”)

Diagnóstico Rápido de Conflitos (DRC-15’): 1 página; uso antes de reuniões críticas; arquivar registro sintético para aprendizado (DE DREU; WEINGART, 2003; DE WIT; GREER; JEHN, 2012; FISHER; URY; PATTON, 1991).

Práticas de Escuta Consciente (PEC): abrir com pausa/respiração; perguntas-guia, paráfrase, nomear a tensão, checagem de entendimento; fechar com combinados claros (ROSENBERG, 2006; GOLEMAN, 1995; DAVID, 2016).

Linguagem empática: CNV (observação-sentimento-necessidade-pedido) e “não positivo” (negar com alternativa e critério) (ROSENBERG, 2006; URY, 2005).

Escolha de estilo de enfrentamento: matriz rápida (colaborar/ comprometer/ acomodar /competir /evitar) calibrada por urgência, impacto relacional, assimetria de poder e tipo de conflito (THOMAS; KILMANN, 1976; BLAKE; MOUTON, 1964).

Comunicação sob incerteza: quadro “o que sabemos / o que não sabemos / próximo update (data)” + Q&A recorrente (CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN, 2000).

Governança e justiça organizacional: acessibilidade das lideranças, clareza de informações e cumprimento de combinados como metas de gestão (COLQUITT et al., 2001; ADAMOVIC, 2023; PARADINAS-MÁRQUEZ; VICENTE-PASCUAL, 2024).

Mensuração: acompanhar (i) % mediações preventivas vs. reclamações formais, (ii) segurança psicológica, (iii) confiança na liderança, (iv) clareza percebida, (v) tempo de resolução e reincidência (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001).

5.4 Onde as atividades ocorrem

On-site: salas de treinamento, áreas operacionais, refeitórios (escutas coletivas), salas de mediação.

On-line: encontros síncronos de prática, Q&A com liderança, pesquisas pulse, dashboards.

No fluxo de trabalho: dailies, 1:1, reuniões de alinhamento, feedbacks formais e informais.

5.5 Quem participa

Turma-alvo inicial: líderes formais e informais (supervisão/coordenação/gerência).

Atores críticos: RH, Operações, Jurídico/RT, Comunicação Interna, representantes de trabalhadores.

Amplitude: no piloto, 40–75 líderes; no roll-out, 100% das lideranças + multiplicadores por área.

5.6 Prazos e marcos de controle

- Gate 1 (S6): materiais validados + linha de base coletada.
- Gate 2 (S10): 80% das lideranças-alvo capacitadas (frequência $\geq 75\%$).
- Gate 3 (S16): melhoria $\geq 15\%$ em ≥ 2 indicadores de experiência (ex.: clareza percebida, confiança).
- Gate 4 (S24): redução de $\geq 20\%$ no tempo médio de resolução e \uparrow de $\geq 25\%$ em mediações preventivas vs. formais.

5.7 Custos (estimativa e opções de execução)

As cifras variam por porte e escolha “interno vs. consultoria”. Sugere-se orçar três cenários (interno, misto, consultoria) e incluir contingência de 10–15%.

Desenvolvimento de materiais/kit MC²:

- Interno: horas de RH/Comms/PMO (p.ex., 120 a 200 h): custo/hora interno.
- Consultoria (opcional): pacote 4–8 semanas (referência: R\$ 30 a 60k).
- Capacitação de líderes (2 turmas x 25 líderes; 8h + 4 labs): Interno: horas de facilitadores + infraestrutura. Externo: R\$ 20 a 40k por ciclo (inclui desenho, facilitação e materiais) (ROSENBERG, 2006; FISHER; URY; PATTON, 1991; GOLEMAN, 1995; DAVID, 2016).
- Coaching/supervisão de casos (8 sessões em grupo): R\$ 12 a 24k (externo) ou horas internas.
- Ferramentas de “pulse” e dashboards: R\$ 6–12k/ano (licenças) ou solução interna (BI) (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001).
- Comunicação interna e materiais físicos: R\$ 2 a 5k.

Total indicativo (misto/piloto 6 meses): R\$ 70 a 140k + horas internas (cenário-referência).

Fórmula: $C_{total} \approx \text{horas internas} \times \text{custo/hora} + \text{licenças} + \text{materiais} + \text{consultoria (se houver)} + \text{contingência}$.

5.8 Gestão de riscos (essenciais) e mitigação

- Baixa adesão de líderes: patrocínio visível + metas de participação + calendário amigável.
- Volta a padrões antigos: labs de reforço bimensais + rituais de debrief + coaching em casos reais (DAVID, 2016; GOLEMAN, 1995).
- Ruído em temas sensíveis: aplicar protocolo de comunicação sob incerteza com cadência e Q&A (CLAMPITT; DEKOCK; CASHMAN, 2000).
- Medição fraca: definir indicadores e linha de base antes do piloto; automatizar coleta (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001).

6. Conclusões e contribuições

A adoção sistemática da comunicação consciente como prática de liderança, combinando escuta ativa, linguagem empática, diagnóstico tipológico de conflitos e protocolos para comunicação sob incerteza, mostrou-se capaz de reconfigurar a dinâmica relacional nas organizações,

prevenindo escaladas e reduzindo custos de conflito. Evidências narrativas indicam que, quando a escuta é conduzida com método e respeito, a organização acumula capital simbólico (confiança, legitimidade, reputação interna) que sustenta cooperação em contextos críticos. Em caso real analisado, a condução humana de um ciclo de desligamentos, com apoio à transição de carreira e comunicação clara, foi seguida anos depois por reengajamento expressivo (84% de recontrações entre ex-colaboradores), sinalizando vínculos duradouros construídos pela qualidade da comunicação e da liderança.

As consequências esperadas da solução (curto a médio prazo) são:

- Redução de escaladas formais (ex.: queixas sindicais/judicialização) por aumento de mediações preventivas e resolução ágil de tensões;
- Melhora na segurança psicológica e na confiança na liderança, com impacto direto em engajamento e disposição para cooperação;
- Clareza informacional e cumprimento de combinados, diminuindo ambiguidades e retrabalho relacional;
- Tomada de decisão mais estável em cenários de pressão (menor “sequestro da amígdala”), elevando a qualidade de feedbacks e negociações.
- Desdobramentos organizacionais (médio a longo prazo).
- Fortalecimento de cultura de diálogo e de justiça organizacional percebida, favorecendo retenção de talentos e clima;
- Aprimoramento das relações de trabalho com instâncias representativas, por maior previsibilidade e canais preventivos;
- Reputação relacional mais sólida no mercado de trabalho local, elevando atratividade como empregador (em linha com o efeito observado no caso de recontrações).

A proposta MC² converte literatura de conflitos, inteligência emocional e CNV em método operacional de fácil adoção (roteiros, canvas, protocolos e métricas), entregando:

- Capacidade diagnóstica para separar sintomas de causas (relacional, tarefa, processo);
- Competência conversacional padronizada (escuta/linguagem) para conversas difíceis;
- Critérios de escolha de estilo de enfrentamento (colaborar/comprometer/acomodar/competir/evitar) conforme risco e contexto;
- Governança e mensuração com indicadores de experiência (confiança, segurança psicológica, clareza) e de processo (tempo de resolução, reincidência, proporção de mediações preventivas).

Conflitos são inerentes ao trabalho; o diferencial competitivo reside na capacidade da liderança de lê-los e tratá-los com método e empatia. Ao institucionalizar a comunicação consciente, a empresa transforma tensão em cooperação, reduz custos de conflito, aumenta engajamento e produtividade e consolida ativos intangíveis (confiança e reputação) decisivos para sustentação de resultados em ambientes complexos.

Institucionalizar comunicação consciente em liderança fortalece segurança psicológica e justiça percebida (EDMONDSON, 1999; FRAZIER et al., 2017; COLQUITT et al., 2001; ADAMOVIC, 2023), reduz custos de conflito em especial nos de natureza relacional (DE

DREU; WEINGART, 2003; DE WIT et al., 2012) e acumula capital simbólico que sustenta reputação e reengajamento no longo prazo (BOURDIEU, 2004).

Referências

ADAMOVIC, M. Organizational justice research: state of the field and future directions. *European Management Review*, v. 20, n. 4, p. 553–569, 2023.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid: key orientations for achieving production through people**. Houston: Gulf Publishing, 1964.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

CLAMPITT, P. G.; DEKOCK, R. S.; CASHMAN, T. A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, v. 14, n. 4, p. 41–57, 2000.

COLQUITT, J. A. et al. Justice at the Millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 425–445, 2001.

DAVID, Susan. **Emotional agility: get unstuck, embrace change, and thrive in work and life**. New York: Avery, 2016.

DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 4, p. 741–749, 2003.

DE WIT, F. R. C.; GREER, L. L.; JEHN, K. A. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 97, n. 2, p. 360–390, 2012.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1991.

FRAZIER, M. L. et al. Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 7, p. 1133–1153, 2017.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HASMAWATI. The role of communication in conflict management at workplace. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, v. 5, n. 2, p. 205–218, 2017.

OACHESU, M. Organizational conflicts: causes, effects and remedies. *SEA – Practical Application of Science*, v. 4, n. 1, p. 277–284, 2016.

PARADINAS-MÁRQUEZ, A.; VICENTE-PASCUAL, D. Organizational justice, communication and conflict management in labor relations. *Employee Relations*, v. 46, n. 1, p. 234–248, 2024.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. Thomas-Kilmann conflict mode instrument. *Group & Organization Studies*, v. 1, n. 2, p. 197–214, 1976.

URY, William. **O poder do não positivo: como dizer não sem destruir relacionamentos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.