

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A**

**YURI SEIBEL**

**COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA, SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE SAIR DO TRABALHO: um estudo comparativo em Instituições de Ensino Públicas e Privadas que ofertam a Educação Básica**

**VITÓRIA  
2024**

**YURI SEIBEL**

**COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA, SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE SAIR DO TRABALHO: um estudo comparativo em Instituições de Ensino Públicas e Privadas que ofertam a Educação Básica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Professora Dra. Amanda Soares Zambelli Ferretti.

**VITÓRIA  
2024**

**YURI SEIBEL**

**COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA, SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE SAIR DO TRABALHO: um estudo comparativo em Instituições de Ensino Públicas e Privadas que ofertam a Educação Básica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 19 de junho de 2024.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>.: AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>.: RENATA GOMES DE JESUS**  
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

**Prof<sup>o</sup> Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por ter me dado condições de lutar e alcançar os objetivos pretendidos.

Agradeço a minha família, em especial a minha esposa Míriam Klitzke Seibel, pelo carinho e apoio, sempre me motivando a nunca desistir de conquistar meus sonhos.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Amanda Soares Zambelli Ferretti que em nossos encontros, resgatou em mim a vontade de estudar, o interesse pela pesquisa e com sua dedicação e sagacidade contribuiu significativamente com sua análise minuciosa, considerações pertinentes e valiosas na construção dessa pesquisa.

Aos professores da FUCAPE, por todo apoio dado ao longo do curso e pela dedicação e conhecimentos preciosos compartilhados durante as aulas.

A todas as pessoas que acompanharam, de alguma forma, o meu percurso e o meu crescimento ao longo dos anos, por terem contribuído para a minha formação e por me ajudarem a ser uma pessoa melhor.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Martin Luther King).

## RESUMO

A comunicação é um modo de percepção, transmissão e aquisição de informações, e é uma conjuntura fundamental para o êxito de qualquer organização. A literatura sobre o tema indica que a comunicação empregada pelos gestores pode afetar significativamente a satisfação dos colaboradores, e conseqüentemente acometer a intenção de sair do trabalho. Nesse contexto, germina o conceito de comunicação não-violenta como uma possibilidade de melhorar os processos comunicativos e assegurar um ambiente de trabalho saudável. Assim, esse estudo tem como objetivo analisar a influência da comunicação não-violenta na satisfação e na intenção de sair do trabalho de professores, por meio de um estudo comparativo entre escolas das redes públicas e privadas de ensino. A pesquisa teve abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários, obtidos da aplicação de um questionário e uma amostra de 410 respondentes. O campo de estudo é composto pelas instituições de ensino públicas brasileiras, que ofertam a educação básica e a população-alvo corresponde aos professores de escolas públicas e privadas. Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com estimativa por Mínimos Quadrados Parciais (MQP). Também foi realizada a análise multigrupo, visando efetivar um comparativo entre os professores de escolas públicas e privadas. Os resultados evidenciam que a prática da comunicação não-violenta pelos gestores escolares reflete positivamente na satisfação dos docentes e diminui a intenção de sair do trabalho, evitando a perda de potenciais talentos e o respectivo investimento na sua obtenção, formação e retenção, apesar dos múltiplos fatores envolvidos que abrem lacunas para futuros estudos. Em termos teóricos, este estudo contribui com a literatura sobre a comunicação não-violenta na Educação Básica, e suas interações entre a satisfação e intenção sair do trabalho. Em termos práticos, contribuiu para que os gestores escolares tornem seus processos comunicativos mais eficazes.

**Palavras-chaves:** Comunicação não-violenta; satisfação no trabalho; intenção de sair do trabalho; escolas públicas; escolas privadas.

## **ABSTRACT**

Communication is a way of perceiving, transmitting and acquiring information, and is a fundamental juncture for the success of any organization. The literature on the subject indicates that the communication used by managers can significantly affect employee satisfaction, and consequently affect the intention to leave work. In this context, the concept of non-violent communication emerges as a possibility to improve communicative processes and ensure a healthy work environment. Thus, this study aims to analyze the influence of non-violent communication on teachers' satisfaction and intention to leave their jobs, through a comparative study between public and private schools. The research had a quantitative, descriptive approach, with a cross-section and collection of primary data, obtained from the application of a questionnaire and a sample of 410 respondents. The field of study is made up of Brazilian public educational institutions, which offer basic education and the target population corresponds to teachers from public and private schools. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM), with estimation using Partial Least Squares (MQP). A multigroup analysis was also carried out, aiming to make a comparison between teachers from public and private schools. The results show that the practice of non-violent communication by school managers reflects positively on teacher satisfaction and reduces the intention to leave work, avoiding the loss of potential talents and the respective investment in their acquisition, training and retention, despite the multiple factors involved that open gaps for future studies. In theoretical terms, this study contributes to the literature on non-violent communication in Basic Education, and its interactions between satisfaction and intention to leave work. In practical terms, it helped school managers make their communication processes more effective.

**Keywords:** Non-violent communication; job satisfaction; intention to leave work; public schools; private schools.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>8</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1 COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA .....	12
2.2 INTENÇÃO DE SAIR DO TRABALHO.....	16
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	18
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>24</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>29</b>
<b>4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>29</b>
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	29
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES .....	32
4.3 ANÁLISE MULTIGRUPO .....	35
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>38</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>Capítulo 6</b> .....	<b>46</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>59</b>

# Capítulo 1

## 1. INTRODUÇÃO

Nos cenários contemporâneos a comunicação exerce cada vez mais um papel de destaque para o sucesso organizacional (Khuyen, 2019; Gupta et al., 2022; Segler-Heikkilä, 2022). Os processos envolvendo a comunicação almejam permitir melhor transmissão e interpretação das informações, de modo que a mensagem transmitida seja assertiva, mas para isso é necessário ter disposição para ouvir, compreender e acolher divergentes opiniões, sobretudo em meio institucional (Stănescu et al., 2022).

No cotidiano organizacional são recorrentes situações que requerem habilidades de comunicação para evitar desentendimento, desrespeito ou mesmo insultos e hostilidade entre os pares (Lutter, 2020). Todavia, nas situações em que a violência verbal se faz presente, há evidências da ausência ou ineficácia do treinamento das equipes de trabalho (Wacker & Dziobek, 2018). Tal contexto remete a uma proposta comunicacional elaborada pelo psicólogo americano Marshall Rosenberg, denominado Comunicação Não-Violenta, capaz de gerar mais colaboração nas relações, sejam elas pessoais ou profissionais (Roy, 2019).

Essa abordagem propõe um novo olhar sobre a maneira como os relacionamentos ocorrem, em especial sobre as estratégias de comunicação, sustentando a possibilidade de melhorar a gestão (Khuyen, 2019; Remígio, 2020). Para Rosenberg (2015), o modo como se fala e como se ouve permite dissolver os ruídos na comunicação. Assim, a comunicação não-violenta possibilita restabelecer o diálogo, além de permitir uma maior assertividade na transmissão de mensagens, de modo benéfico para os interlocutores (Rosenberg, 2015).

Para Monteiro et al. (2020), as práticas exitosas de comunicação nas organizações permitem incentivar a participação e ainda fortalecem a criação de significados para elaboração de propostas coletivas em prol das metas institucionais. Na mesma linha de argumentação, Pratama (2019) aponta que o equívoco de mensagens e orientações pode representar a distinção entre o êxito e o fracasso organizacional. Para ele, a boa comunicação é fundamental para a êxito de qualquer instituição, e isso também se aplica às escolas.

Nesse contexto, estudos anteriores têm se dedicado a compreender os impactos da comunicação não-violenta, e os caminhos capazes de promover um ambiente equilibrado de trabalho, no qual a comunicação flua em harmonia e, conseqüentemente, apresente baixos índices de rotatividade na força de trabalho (Koopman & Seliga, 2021; Gupta et al., 2022; Segler-Heikkilä, 2022; Abdien, 2019; Kurniawaty et al., 2019; Ali et al., 2022; Shah, 2022). Todavia, ainda não há estudos que associem a prática da comunicação não-violenta em espaços escolares, relacionando-a com a satisfação dos professores, de modo a evitar a intenção de sair do trabalho (Stănescu et al., 2022; Li & Yao, 2022).

Pinho et al. (2022) apontam ainda a necessidade de novos estudos para apurar se há distinções entre indivíduos pertencentes aos setores público e privado. Sallaberry et al. (2021) reiteram que existe uma escassez das pesquisas envolvendo as particularidades relativas ao perfil do servidor, em relação ao seu vínculo empregatício e suas percepções, sugerindo que novas investigações explorem o tema.

Segundo Segler-Heikkilä (2022) em todos os espaços constituídos pelo relacionamento de pessoas, existirá uma multiplicidade de sentimentos e comoções, como afeto, desânimo, euforia, medo, autoestima alta ou baixa, contratempos

familiares e pessoais, desrespeito, traumas, e várias trajetórias de vida que afetam os processos comunicativos. Isto posto, em situações que envolvem a comunicação violenta em ambientes escolares é cada vez mais frequente, acarretando num ambiente hostil e, conseqüentemente, prejuízos para o bem-estar dos trabalhadores (Koopman & Seliga, 2021).

Nos ambientes escolares, sobretudo pela falta de preparo dos gestores, a comunicação é tema relevante (Wacker & Dziobek, 2018). Para Shah (2022), um ambiente de trabalho marcado pela violência, agressividade, autoritarismo, onde se ocultam os erros, que prevalece a cultura da punição, encorajando-se uma competitividade exagerada, o trabalhador tende a se distanciar para se proteger, ou converte sua postura para agressiva, a fim de se salvaguardar. O autor enfatiza que tais atitudes colaboram para o crescimento dos indicadores de estresse e ansiedade tornando-se, portanto, um campo de estudo essencial para os gestores escolares, justificando dessa forma esse estudo.

Ainda, segundo Remígio (2020), muitos gestores ainda não se conscientizaram da relevância das práticas que englobam a comunicação não-violenta, por falta de estudos científicos, formações e até mesmo literatura pertencente ao tema, justificando desse modo a necessidade de novas pesquisas para sanar essa lacuna. Nessa perspectiva, buscar-se-á elencar a importância de uma boa comunicação dentro das instituições de ensino, visando à melhoria da satisfação e, por conseguinte, a redução da rotatividade de pessoal, comunicação essa que, quando utilizada de forma correta contribui para o sucesso de uma organização (Li et al., 2019).

Deste modo, argumenta-se que há ausência de estudos anteriores em espaços escolares que abordem as possibilidades da comunicação não-violenta, sua relação com a satisfação dos professores e sua intenção de sair do trabalho, além da

necessidade de compreender melhor as diferenças entre a percepção de servidores públicos e privados. Assim, o objetivo desse estudo foi analisar a influência da comunicação não-violenta na satisfação no trabalho e na intenção de deixar o trabalho, por meio de um estudo comparativo entre escolas das redes públicas e privadas de ensino.

Esta pesquisa se justificou do ponto de vista teórico, por ofertar contribuições distintas dos estudos anteriores em escolas, contribuindo com o desenvolvimento da literatura sobre a comunicação não-violenta, relacionando-a com a satisfação no trabalho e a intenção de sair do emprego de professores públicos e privados (Shah, 2022; Kundu, 2020; Ekhsan, 2019; Terepyschchi & Khomenko, 2019).

Como contribuição prática, oportunizou-se uma fonte de assessoramento para apoiar os gestores, com vista a avaliarem, definirem ou redefinirem as suas práticas na área de comunicação, em especial com orientações para a aplicação da comunicação não-violenta no contexto escolar (Remígio, 2020). Também colaborou com as instituições de ensino, e com as demais instituições ao identificar quais as práticas da comunicação não-violenta são capazes de afetar a satisfação dos professores e seu desejo de deixar o trabalho, além de ponderar se as diferenças entre os grupos existem e cooperar no direcionamento da tomada de decisão dos gestores escolares (Lauricella, 2019; Choi & Ha, 2018).

## Capítulo 2

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

A comunicação é entendida por Eka e Anik (2020) como a passagem de informações e seus significados entre as partes, por meio de símbolos compartilhados. Desse modo, a comunicação se estabelece satisfatoriamente quando a mensagem é interpretada do mesmo modo pelo emissor e pelo receptor (Abdien, 2019). E quando a comunicação não é bem-feita, surgem alguns percalços que podemos denominar de bloqueios, filtros e ruídos (Gupta et al., 2022).

De acordo com Abdien (2019) a comunicação faz parte da natureza humana e visa compartilhar uma informação, ideia ou mesmo uma conduta, trata-se de um processo contínuo. No contexto empresarial, é definida como comunicação organizacional e refere-se ao modo como os integrantes de uma organização dispõem das informações relacionadas as transformações que ocorrem no ambiente interno e a difundem (Eka & Anik, 2020). Para Pongton e Suntrayuth (2019) a organização e a comunicação são intrínsecas, uma vez que possuem inúmeras relações, sendo desse modo necessário pensá-la como artifício estratégico, capaz de afetar o clima e cultura organizacional, além da satisfação dos colaboradores.

Corroborando com a temática, Pratama (2019) explana que a comunicação pode ser um ponto decisivo para a preservação de um bom relacionamento entre os profissionais. Na visão de Rosenberg (2015), a compreensão sobre o próprio modo de se comunicar também é um determinante dessa relação. Assim, a comunicação inadequada é um dos fatores que refletem na baixa satisfação dos servidores sobre

seu trabalho (Segler-Heikkilä, 2022). E como o desenrolar da comunicação acontece constantemente em um ambiente organizacional, isto significa que a todo momento a satisfação dos colaboradores pode ser afetada, seja para melhor ou para pior (Dyananta & Supartha, 2022).

Para Gupta et al. (2022), as investigações sobre a repercussão da comunicação nas organizações evidenciam que as dificuldades oriundas dos processos comunicativos deficitários são as principais causas dos erros operacionais, equívocos de gestão e conflitos interpessoais. Eka e Anik (2020) confirmam que os erros da comunicação, ou mesmo a ausência do diálogo são os responsáveis pela maioria dos conflitos.

Nesse sentido, os processos comunicativos se associam às funções administrativas da gestão (Shah, 2022). Por conseguinte, no espaço escolar, a comunicação permite aumentar a qualidade do diálogo, conscientizar os funcionários sobre o papel da equipe, além de oportunizar a integração, estimular o respeito mútuo entre os colegas de trabalho, cativar o apoio das lideranças para o desenvolvimento do processo comunicacional. (Monteiro et al., 2020; Laith et al., 2019).

Uma vez explanado sobre o papel da comunicação em contexto empresarial, explana-se sobre uma abordagem da comunicação que apresenta um novo modo de interação e que se manifesta como uma possibilidade na resolução de conflitos, denominada Comunicação Não-Violenta (Srihata & Kitcharoen, 2020; Korlipara & Shah, 2022). Segundo Koopman e Seliga (2021), a comunicação não-violenta foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Marshall Bertran Rosenberg, que atuou como orientador educacional em escolas e universidades no período da integração de alunos brancos e negros. Em razão do preconceito e da discriminação racial, Marshall

Rosenberg presenciou um ambiente escolar agressivo, levando-o a desenvolver um processo comunicativo para a solução de conflitos (Roy, 2019).

Para Rosenberg (2015), a comunicação não-violenta corresponde a uma abordagem específica da comunicação, que trata do modo de falar e ouvir, com intuito de aproximar os indivíduos, de modo a permitir que a compaixão natural do ser humano frutifique. Tal abordagem utiliza o termo “não-violência” no mesmo sentido conferido pelo Mahatma Gandhi, fazendo referência a uma condição humana passiva que se faz presente quando não há violência no contexto e é intrínseca aos seres humanos (Lutter, 2020).

Conforme Williams et al. (2021) a comunicação não-violenta repousa suas bases em quatro elementos essenciais, sendo eles a observação, que se refere a capacidade de observar os fatos sem imprimir valores ou julgamentos. O segundo é o sentimento, que corresponde às emoções oriundas da observação do fato (Kansky & Maassarani, 2022). O terceiro é a necessidade, que diz respeito ao ato de questionar o porquê determinados sentimentos surgem (Williams et al., 2021). O último o pedido refere-se à capacidade de realizar um pedido concreto, com clareza e objetividade, utilizando linguagem de ações positivas (Shah, 2022).

Assim, a comunicação não-violenta é uma abordagem que possibilita identificar e observar os comportamentos e condições que afetam a nós mesmo e ao outro (Kundu, 2020). Por meio dela, é possível discernir e articular as reais necessidades e desejos em cada circunstância, favorecendo o diálogo e a satisfação pessoal por compreender e ser compreendido (Džuferović, 2018).

Nesse sentido, Lauricella (2019) indica que a comunicação não-violenta se fundamenta na qualidade das expressões linguísticas e na aptidão da comunicação em si, que possibilitam o fortalecimento da capacidade do sujeito continuar humano,

ainda que em condições divergentes. De tal modo, a comunicação não-violenta permite a reformulação do modo pelo qual os seres humanos se comunicam (Roy, 2019). As palavras, em vez de produzirem reações automáticas e repetitivas, transformam-se em respostas conscientes, com base no que se está pensando, sentindo e desejando (Rosenberg, 2015).

Dessa forma, Khuyen (2019) indica que a comunicação não-violenta parte do princípio da necessidade de reformulação das habilidades que envolvem a linguagem e a comunicação, permitindo aos interlocutores aprimorarem o seu modo de expressão e principalmente sua capacidade de escutar as pessoas ao seu entorno. Tal reformulação permite uma comunicação clara, integra e confiável, ao mesmo tempo em que oferece ao ouvinte um cuidado cortês e empático (Epinat-Duclos et al., 2021).

No âmbito escolar, a comunicação não-violenta surge como um princípio norteador para que toda a equipe se comunique com clareza, responsabilidade, eficiência, eficácia e, sobretudo, foco em um trabalho direcionado e produtivo (Remígio, 2020). Assim, Koopman e Seliga (2021) ressaltam que há uma relação entre comunicação e produtividade no trabalho, uma vez que uma comunicação eficaz permite a melhoria nos indicadores de produtividade, já que evita o desperdício de tempo, energia e esforço ou mesmo retrabalho, por instruções inadequadas ou falta de clareza sobre as expectativas.

Nesse sentido, considerando as variáveis produtividade e a competitividade, Melo e Formaggio (2021) indicam que ambas dependem do capital humano, e esse, por sua vez, é fortemente influenciado pela satisfação com a comunicação (Cho et al., 2019). Tal contexto ganha ainda mais relevância no cenário econômico atual, uma vez que a atuação dos colaboradores se transformou num ativo indispensável para as

organizações, daí a necessidade de considerar continuamente o impacto da satisfação no trabalho (Kurniawaty et al., 2019; Dodanwala et al., 2022). Por isso, a criação de estratégias capazes de atrair e manter servidores competentes e talentosos tornou-se em uma realidade recorrente (Freitas et al., 2022).

## 2.2 INTENÇÃO DE SAIR DO TRABALHO

Segundo Ofei-Dodoo et al. (2020), há várias concepções sobre a intenção de sair do trabalho ou mesmo a intenção de turnover, todavia é recorrente que o termo represente a saída de funcionários da empresa, como efeito de um encadeamento do distanciamento físico e/ou psicológico entre ambos. Cho et al. (2019) acrescentam que existem dois modos de turnover: o involuntário e o voluntário. O primeiro acontece no momento em que os servidores saem por resolução da instituição e o segundo por interesse próprio do colaborador.

De acordo com Dodanwala et al. (2022), a intenção de sair do trabalho representa uma estimativa sobre a probabilidade de um funcionário deixar seu emprego, em um futuro próximo. Por outro lado, a intenção de sair do trabalho é uma definição concreta, que remete à partida do colaborador da instituição, e de modo algum apenas uma aspiração ou desejo (Freitas et al., 2022).

A intenção de sair do trabalho também pode ser compreendida como uma postura ou comportamento, que espelha a aspiração e o anseio intencionado e versado de um trabalhador desliga-se de sua empresa, de modo iminente (Aydogdu & Asikgil, 2011). Embora sejam definições distintas, é recorrente na literatura que a intenção de sair do trabalho é o prenúncio mais expressivo e mais significativo da efetivação do turnover (Souza et al., 2022).

Nesse contexto, ressalta-se que a intenção de sair do trabalho se refere ao término do vínculo de trabalho entre empregado e empregador, acarretando consequências danosas para a empresa, pois afeta a produtividade e desempenho, além da diminuição do conhecimento tácito para a empresa, uma vez que os trabalhadores adquirem e aprimoram competências e habilidades no decorrer do desenvolvimento do seu trabalho (Neto & Santana, 2022). Além do mais, a rotatividade acarreta despesas adicionais e impactam negativamente a imagem da organização, que passa a ser considerada como mau local para se trabalhar (Skelton et al., 2020).

Para Kurniawaty et al. (2019), diversos fatores podem levar o trabalhador a ter a intenção de sair de seu emprego, podendo ser intrínsecos ao indivíduo ou organizacionais. As razões mais recorrentes no que tange a organização são a comunicação e a sua correlação retilínea com o nível de estresse e de conflitos (Abdien, 2019; Cho et al., 2019; Melo & Formaggio, 2021), as oportunidades de crescimento e de desenvolvimento dentro da empresa (Belete, 2018), a identificação e o engajamento organizacional (Ofei-Dodoo et al., 2020), a satisfação no trabalho (Hobbs et al., 2020; Ekhsan, 2019), a motivação (Neto & Santana, 2022), a discordância entre as expectativas iniciais e a realidade existente (Souza et al., 2022), as condições de trabalho, salários e harmonia entre a vida privada e profissional (Räsänen et al., 2020), e ainda, a atuação do gestor, o tipo de liderança, e o ambiente de trabalho (Dodanwala et al., 2022).

Apesar da ampla multiplicidade de fatores que interferem na intenção de sair do trabalho, é necessário que os gestores se atentem a eles, já que angariar e manter colaboradores competentes e com habilidades são estratégias para alcançar o sucesso e uma boa posição no mercado (Ekhsan, 2019). As instituições que

reconhecem seus funcionários e dispõem de filosofias e práticas em prol da permanência do seu capital humano, desfrutarão de superior vantagem competitiva (Souza et al., 2022).

Por este ângulo, as organizações e seus gestores devem conhecer as fontes causadoras da intenção de sair do trabalho, e se dediquem para minimizar ou mitigar seus impactos, ao mesmo tempo que é pertinente reconhecer as condições que promovem o desejo dos trabalhadores em continuar na organização (Ofei-Dodoo et al., 2020; Li et al., 2019). Diante disso, é plausível formular a seguinte hipótese de investigação:

H1: A comunicação não-violenta impacta negativamente a intenção de sair do trabalho de professores.

## 2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é descrita por Yildiz e Kiliç (2021) como uma grandeza métrica de amplo valor para as organizações e está relacionada à percepção que o colaborador possui sobre o seu trabalho, incluindo aspectos afetivos como a felicidade que sente ao executar suas atribuições (Pratama, 2019; Laith et al., 2019). Isto significa que a satisfação no trabalho é um estado emocional caracterizado por alegria, quando o colaborador está satisfeito, ou de tristeza, quando está insatisfeito (Baptiste, 2019). Tal contexto ocorre porque resulta da aferição dos valores individuais, ou ainda da percepção positiva que o trabalhador estabelece ao julgar seu próprio trabalho (Dyananta & Supartha, 2022).

Para Wolomasi et al. (2019), Baptiste (2019) e Pongton e Suntrayuth (2019), a satisfação no trabalho relaciona-se com múltiplos elementos existentes no cenário

empresarial, dentre eles ressaltam-se os salários, a relação estabelecida com a chefia e com os pares, carreira, autonomia, confiança, segurança, clima organizacional e ainda a posição alcançada pelo trabalho desempenhado. Logo, a insatisfação dos funcionários pode acarretar alguns percalços para a instituição, que requerem atenção, pois as consequências inevitáveis podem ser custos organizacionais, como por exemplo, rotatividade ou absenteísmo (Utami et al., 2021).

De acordo com Subarto et al. (2021), a satisfação no trabalho não está exclusivamente vinculada a remunerações ou promoções. Os colaboradores estão inclinados a estarem mais satisfeitos com seu trabalho, quando a empresa oferece capacitações ou oferece um ambiente de imparcialidade e sentimento de justiça, boas interações com colegas e superiores, além do contexto social no qual estão inseridos (Abdien, 2019). Sendo assim, é perceptível que todo o conjunto de fatores que englobam uma organização pode afetar a satisfação, motivação e desempenho dos trabalhadores (Verčič et al., 2021; Dyananta & Supartha, 2022).

No entendimento de Baptiste (2019), em relação ao contexto escolar a satisfação no trabalho dos professores desperta o entusiasmo e o envolvimento, colaborando com a dedicação e empenho na busca da melhoria da aprendizagem dos alunos. Yildiz e Kiliç (2021) indicam evidências que enfatizam a relação da satisfação no comportamento profissional com a melhoria dos indicadores de produtividade.

Ao considerar os contextos econômicos contemporâneos, avaliar a satisfação no trabalho recebe ainda mais representatividade para o sucesso empresarial, uma vez que os colaboradores se tornam o diferencial competitivo (Abdien, 2019; Mora, 2020), e a comunicação não-violenta pode contribuir para esse contexto, uma vez que possibilita a criação de relações de confiança entre líderes e liderados, promovendo fatores essenciais para a satisfação, como a identificação, o engajamento, a

colaboração, a motivação e a produtividade (Dyananta & Supartha, 2022; Khuyen, 2019).

Dessa forma, as práticas de comunicação não-violenta podem se tornar uma real aliada para que os gestores consigam alcançar um processo comunicativo capaz de permitir a satisfação no trabalho (Abdien, 2019; Muñoz & Espinoza, 2022). Considerando que essa abordagem contribui para reformular o modo como ocorre a comunicação dentro das instituições, apresentando instrumentos preciosos para superar os obstáculos que surgem nas relações dentro das empresas, promovendo uma cultura organizacional mais transparente e colaborativa, essencial para o crescimento sustentável e a eficiência das empresas. (Lutter, 2020).

A comunicação não-violenta permite expressar claramente as diretrizes da organização, ao mesmo tempo que apresenta uma escuta respeitosa e empática, concebendo espaços não somente para a exteriorização do potencial humano, mas também aprimorá-lo, permitindo-o crescer, adaptar-se e inovar (Monteiro et al., 2020; Mourão et al., 2018).

Segundo Pongton e Suntrayuth (2019), Segler-Heikkilä (2022) e Wolomasi et al. (2019), o contentamento com o processo comunicativo é estabelecido quando há uma percepção da informação e das mensagens enviadas, isto é, relaciona-se com a forma de efetivação da comunicação, satisfazendo às necessidades dos colaboradores. O oposto disso pode acarretar a insatisfação dos trabalhadores, sobretudo quando a comunicação é anuviada ou pouco estruturada, criando um ambiente de incompreensão e desinformação (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020).

Somando-se a isso, Verčič et al. (2021) indicam que os funcionários que vivenciam processos comunicativos apropriados no trabalho, seja entre seus pares ou com seus superiores hierárquicos, apresentam resultados mais satisfatórios em seu

desempenho, enfatizando que a comunicação está positivamente vinculada à satisfação do trabalhador.

Os autores Segler-Heikkilä (2022) e Pratama (2019) corroboram que os funcionários se inclinam a se sentir mais satisfeitos quando seus superiores utilizam propostas comunicativas baseadas no diálogo, ou seja, de modo aberto, responsivo e que considere as percepções e anseios dos trabalhadores, favorecendo o entendimento mútuo e a cooperação. Nessa abordagem, os gestores passam a exercer uma função importante, posto que a sua competência de gerir a comunicação de modo eficaz é um indicador da satisfação no trabalho (Khuyen, 2019; Gupta et al., 2022). Desse modo, se estabelece a seguinte hipótese:

H2: A comunicação não-violenta impacta positivamente a satisfação do trabalho de professores.

Diversas pesquisas também delineiam a associação entre a satisfação e a intenção de sair do trabalho, indicando uma relação de moderação, de tal modo que quanto maior a satisfação dos trabalhadores, menor será seu interesse em deixar o emprego (Chienda, 2020; Ofei-Dodoo et al., 2020; Hobbs et al., 2020; Dodanwala et al., 2022; Delgado-Bello & Gahona, 2022; Feitosa, 2019; Polizzi, & Claro, 2019; Kurniawaty et al., 2019).

Alguns autores afirmam que a intenção de sair do trabalho está associada a uma multiplicidade de fatores, inclusive aquém do alcance institucional, como por exemplo, questões intrínsecas ao indivíduo ou mesmo novas oportunidades ou aspirações (Neto & Santana, 2022; Ali et al., 2022). Embora existam evidências desse cenário, outras pesquisas certificam que os indicadores baixos de satisfação no trabalho são o principal elemento que afeta a rotatividade (Formaggio, 2021; Li et al., 2019). Com tal, surge a hipótese:

H3: A satisfação no trabalho impacta negativamente a intenção de sair de professores.

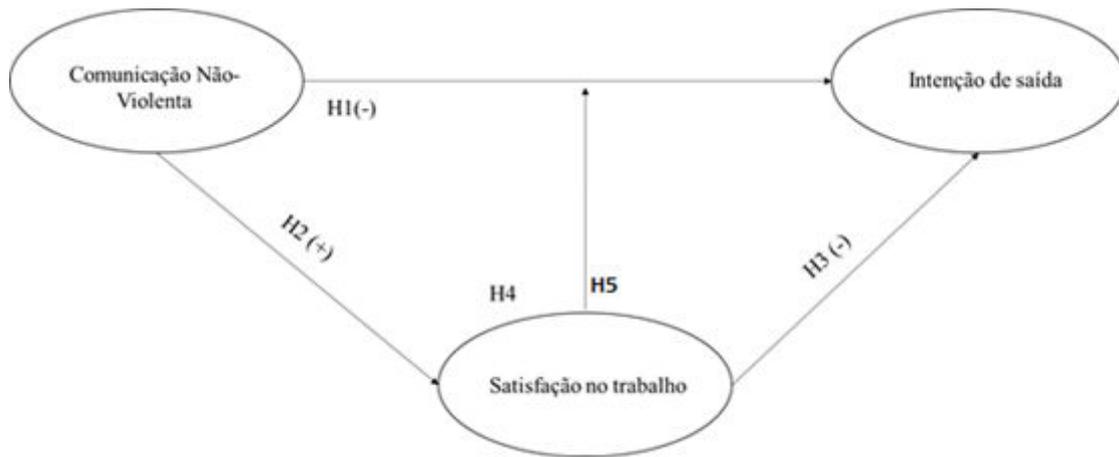
Outras pesquisas similarmente investigaram que os trabalhadores que dispõem de um local de trabalho pautado pelos princípios da comunicação não-violenta, ou seja, um ambiente mais acolhedor, aberto ao diálogo, onde o gestor é capaz de mediar e resolver os conflitos pacificamente, mantendo relacionamentos saudáveis e uma gestão otimizada das equipes, apresenta níveis mais altos de satisfação no trabalho e menor intenção rotatividade (Eka & Anik, 2020; Gupta et al., 2022; Lutter, 2020; Verčič & Špoljarić, 2020). E, sob esse contexto, espera-se que:

H4: A satisfação no trabalho medeia a relação entre a comunicação não-violenta e a intenção de sair do trabalho de professores.

Em síntese, a comunicação não-violenta tem sido identificada pelos recentes estudos, como um dos pilares responsáveis pela promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, empáticos e conseqüentemente capaz de gerar mais satisfação para os colaboradores (Kansky & Maassarani, 2022; Abdien; 2019). Dessa forma, para alcançar o sucesso organizacional e para a diminuir a intenção de sair do trabalho, nota-se que a comunicação não-violenta pode representar uma excelente oportunidade para a gestão organizacional (Tkalac et al., 2021; Dyananta & Supartha, 2022; Khuyen, 2019).

H5: A satisfação no trabalho modera (enfraquece) a relação negativa entre a comunicação não-violenta e a intenção de sair do trabalho de professores.

A Figura 1 evidencia o modelo conceitual proposto.



**Figura 1.** Modelo de investigação proposto  
Fonte: Elaboração do autor da pesquisa.

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto nessa pesquisa foi empregada uma metodologia quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários, obtidos da aplicação de um questionário. O campo de estudo foi composto pelas escolas públicas e privadas brasileiras, que ofertam a Educação Básica e a população-alvo foram professores que atuam no ensino público e particular no Brasil. A amostra foi não probabilística por acessibilidade. Considerando que a população-alvo é ampla e esparsa, a amostra incluiu exclusivamente aqueles com interesse e disponibilidade em participar da pesquisa (Pongton & Suntrayuth, 2019).

O questionário estruturado foi composto por com 37 perguntas e alternativas de respostas fechadas elaborado no *Google Forms* (Apêndice B). Lozanović et al. (2021) indicam que esse modelo de coleta de dados é o mais apropriado quando as questões são respondidas na ausência do pesquisador.

O questionário se inicia com uma apresentação em que foram dadas as condições da pesquisa e o respondente afirmava estar ou não de acordo, estabelecendo-se assim o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Na sequência foi apresentada a pergunta de controle para a população-alvo, a fim de identificar se o participante fazia parte da população de professores e se atua em escolas brasileiras que ofertam a Educação Básica. Os questionários que apresentaram respostas negativas foram retirados.

Seguem-se 31 afirmativas relativas aos construtos a serem pesquisados (Apêndice A), utilizando a escala Likert, de cinco pontos para apuração de percepções

dos respondentes (Dalmoro & Vieira, 2013), de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”. A distribuição das variáveis por construto, usando escalas validadas na literatura, se deu da seguinte forma: 21 itens para mensurar a comunicação não-violenta, adaptados de Srihata e Kitcharoen (2020); 4 itens, direcionados à intenção de saída adaptadas de Omar et al. (2017); e 6 itens destinados à satisfação no trabalho, conforme Nemțeanu et al. (2022).

Por fim, foram elaboradas cinco questões visando identificar as características sociodemográficas dos respondentes: manifestação biológica do sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação na educação e se pertencem a rede pública ou particular de ensino.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com 39 participantes, para mensurar a validação das afirmações e compreensão das questões. Em seguida, foram realizadas somente adequações semânticas, para exteriorizar o questionário válido para os respondentes.

Posteriormente à validação do questionário, o processo de coleta ocorreu entre os dias 6 de dezembro de 2023 e 26 de março de 2024. O questionário foi enviado por e-mail e redes sociais (WhatsApp, Instagram e Facebook). Nessa fase, buscaram-se parcerias com Instituições de Ensino e Secretárias de Educação para divulgar o instrumento de pesquisa.

O tamanho da amostra mínima de respondentes foi definido por meio da análise de poder utilizando o *software* G\*Power (versão 3.1.9.7), conforme recomendado por Sarstedt et al. (2022). Com base neste estudo, o número mínimo de respondentes deve considerar os seguintes parâmetros: tamanho do efeito de Cohen ( $f^2$ ) esperado igual a 0,15 (médio); nível de poder estatístico desejado de 0,80; nível de probabilidade igual a 0,05; e quantidade de preditores igual a 2, que consiste

na maior quantidade de setas recebidas por uma variável latente. Assim, a amostra mínima calculada para esta pesquisa foi de 68 respondentes.

Ao término do período estipulado, foram coletadas 416 respostas nesta pesquisa, incluindo aqueles que participaram do pré-teste. Entretanto, visando assegurar a precisão e relevância do estudo, foram descartados seis questionários que não atendiam aos critérios do público-alvo. 410 respostas foram consideradas válidas, o que representa seis vezes a amostra mínima exigida, conforme indicado por Sarstedt et al. (2022).

Para efetivação da análise dos dados, no primeiro momento foi realizada a caracterização da amostra, mensurada pelas respostas das indagações sociodemográficas. Em seguida foi aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais, usando o software SmartPLS v.4 (Ringle et al., 2023). Esta etapa compreendeu a análise do modelo de mensuração, de forma a avaliar a confiabilidade e validade dos construtos, bem como a análise do modelo estrutural, com o objetivo de avaliar as associações dentro dos construtos e os testes de hipóteses (Ringle et al., 2023).

Quanto ao perfil sociodemográfico da amostra de 410 respondentes, 48,78% eram mulheres, 45,85% homens e 5,37% preferiram não informar seu gênero. Em relação à faixa etária, a maior parte (35,85%) estava na faixa dos 25 aos 35 anos. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possuía especialização em nível de pós-graduação Lato Sensu (65,61%), seguido por mestrado Stricto Sensu (25,12%), doutorado (3,41%), graduação (5,12%) e estudantes de licenciatura (0,73%).

No que diz respeito ao tempo de atuação na escola, a maior parte (36,10%) trabalhava entre 6 e 10 anos, seguida por 21,95% com 11 a 15 anos e 16,34% com 16 a 20 anos de experiência. A região Sudeste teve a maior representatividade, com

80% dos participantes, seguida pelo Sul (14,63%), Nordeste (4,39%) e Norte (0,73%). Quanto ao segmento da educação, a maioria dos participantes atuava nos anos iniciais do ensino fundamental (33,66%) e nos anos finais do ensino fundamental (26,34%). Em relação à rede de ensino, 76,10% dos participantes eram da rede pública e 23,90% da rede privada. Mais detalhes sobre a caracterização da amostra podem ser encontrados na Tabela 1.

**TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA**

<b>Descrição</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Percentual</b>	<b>Público</b>	<b>Privado</b>
Manifestação biológica do sexo	Feminino	48.78%	40,00%	8,78%
	Masculino	45.85%	31,95%	13,90%
	Prefiro não responder	5.37%	4,15%	1,22%
Idade	Até 25 anos	2.44%	2,2%	0,24%
	Acima 25 até 35 anos	35.85%	34,15%	1,70%
	Acima 35 até 45 anos	33.17%	20,97%	12,20%
	Acima 45 até 55 anos	23.66%	15,36%	8,30%
	Acima 55 até 65 anos	4.88%	3,42%	1,46%
Região	Sudeste	80.00%	64,15%	15,85%
	Sul	14.63%	8,78%	5,85%
	Nordeste	4.39%	2,44%	1,95%
	Norte	0.98%	0,73%	0,25%
Rede de ensino	Pública	76.10%	---	---
	Privada	23.90%	---	---
Tempo de serviço	Entre 0 e 2 anos	6.10%	5,62%	0,48%
	Entre 3 e 5 anos	13.66%	11,71%	1,95%
	Entre 6 e 10 anos	36.10%	30,73%	5,37%
	Entre 11 e 15 anos	21.95%	11,70%	10,25%
	Entre 16 e 20 anos	16.34%	10,49%	5,85%
	Mais de 21 anos	5.85%	5,85%	---
Escolaridade	Estudante de graduação	0.73%	0,73%	---
	Graduado	5.12%	4,14%	0,98%
	Pós-graduação (Latu Senso)	65.61%	40,48%	15,13%
	Pós-graduação (Stricto Senso)	25.12%	19,03%	6,09%
	Doutorado	3.41%	1,71%	1,70%
Segmento	Educação infantil	6.83%	6,83%	---
	Ensino fundamental anos iniciais	33.66%	25,61%	8,05%
	Ensino fundamental anos finais	26.34%	19,27%	7,07%
	Ensino médio	8.78%	7,08%	1,70%
	Ensino técnico	2.68%	1,95%	0,73%
	Mais de um segmento	21.71%	15,36%	6,35%

Fonte: Dados da pesquisa.

A validação do modelo de mensuração proposto engloba tanto a validade convergente dos construtos como a validade discriminante entre os construtos. Na validade convergente, os critérios utilizados são: as cargas fatoriais, o Alpha de Cronbach, a Confiabilidade Composta (CR – *Composite Reliability*), o rho\_A de Dillon-Goldstein e a Variância Média Extraída (AVE). Para a validade discriminante, são adotados três critérios: a comparação da raiz quadrada das variâncias médias extraídas de cada construto com as correlações entre os demais construtos, de acordo com Fornell e Larcker (1981), as cargas cruzadas de Chin (1998) e o critério de Rácio Heterotrait- Monotrait (HTMT), conforme Ringle et al. (2023). Por fim, para analisar a significância nas relações estruturais propostas no modelo e com base na análise das conexões diretas e indiretas entre os construtos a significância deve ser menor que 0,05 (Bido & Silva, 2019).

Para a análise de multigrupos, também foi utilizado o Smart PLS, por meio da análise de permutação, no qual a variável de controle Rede de ensino transformada em uma *dummy\_rede\_Pública*, com atribuição do número 1 (um) para todos os respondentes do setor público e 0 (zero) para todos os respondentes do setor privado.

## Capítulo 4

### 4. ANÁLISE DE DADOS

#### 4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

O processo inicial de mensuração começou com a análise das cargas externas das variáveis nos construtos. Os resultados detalhados desta análise estão descritos na Tabela 2, que apresenta os valores das cargas extremas, médias e desvios padrão. De acordo com as recomendações de Hair et al. (2019), as cargas externas devem ser superiores a 0,70 para serem consideradas válidas. Também são consideradas válidas as cargas entre 0,60 e 0,70, desde que os critérios de validade de CR e AVE sejam atendidos (Bido & Silva, 2019).

Assim, foram retiradas dezessete variáveis do construto "Comunicação não Violenta" (CONV5, CONV2, CONV8, CONV14, CONV15, CONV10, CONV19, CONV7, CONV21, CONV12, CONV9, CONV1, CONV4, CONV20, CONV6 e CONV18), e duas do construto "Satisfação no trabalho" (SAT1 e SAT2), pois se encontravam fora dos valores estipulados por Hair et al. (2019) e Bido e Silva (2019). As matrizes de cargas extremas com os itens mantidos no modelo estão apresentadas na Tabela 2.

**TABELA 2 – VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO - MÉDIAS, DESVIOS PADRÃO E CARGAS EXTERNAS POR VARIÁVEL**

CONSTRUTO	INDICADORES	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	CARGA EXTERNA
CNV3	Aceito a responsabilidade por meu próprio comportamento.	0,69	4,22	0,707
CNV11	Garantimos que todos se beneficiem de acordos de trabalho.	0,74	3,99	0,705
CNV16	Acredito que me comunico aberta e honestamente.	0,77	4,35	0,768
ONV17	Eu procuro ativamente conselhos/feedback sobre como ser um trabalhador melhor.	0,79	4,06	0,753
IST 1	Muitas vezes penso em largar meu emprego atual.	1,24	2,84	0,832

IST 2	Provavelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano.	1,23	2,67	0,875
IST 3	É provável que eu procure ativamente um novo emprego no próximo ano.	1,22	2,70	0,876
IST 4	Possivelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano.	1,20	2,63	0,834
ST3	Sinto-me bem trabalhando nesta escola.	0,80	4,09	0,731
ST4	Acho que a direção está preocupada comigo.	0,89	4,06	0,710
ST5	Todos os meus talentos e habilidades são usados no trabalho.	1,02	3,50	0,756
ST6	Eu me dou bem com meus supervisores.	0,78	4,07	0,816

Legenda: CNV – Comunicação não violenta; IST – Intenção de sair do trabalho; ST – Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, prosseguiu-se com a análise da variância média extraída (AVE), confiabilidade composta (CR), Alfa de Cronbach (AC) e o rho\_A de Dillon-Goldstein. Para a avaliação da Variância Média Extraída (AVE), conforme destacado por Sarstedt et al. (2022), os valores obtidos devem ser iguais ou superiores a 0,50, indicando que o construto explica pelo menos metade da variância de seus itens. Os resultados obtidos variaram entre 0.538 e 0.730, como evidenciado na Tabela 3. Os demais indicadores, incluindo Confiabilidade Composta, Alfa de Cronbach e Rho de Dillon-Goldstein, também estão apresentados nesta tabela.

Os resultados da análise da Confiabilidade Composta variaram entre 0,823 e 0,915. Para este indicador, são considerados valores aceitáveis na faixa de 0,70 a 0,90, podendo chegar até 0,95, de acordo com as orientações de Hair et al. (2019). Os valores do Alfa de Cronbach encontram-se no intervalo indicado entre 0,714 e 0,877. Conforme as orientações de Sarstedt et al. (2022), considera-se adequado um valor mínimo de 0,70. Por último, os valores do rho\_A de Dillon-Goldstein estão entre 0,718 e 0,877. De acordo com Sarstedt et al. (2022), são considerados consistentes quando ultrapassam 0,7.

**TABELA 3 – INDICADORES DE VALIDADE CONVERGENTE E CONSISTÊNCIA INTERNA**

<b>Construtos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>rho_A de Dillon-Goldstein</b>	<b>Confiabilidade Composta (CR)</b>	<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>
Comunicação não violenta	0.714	0.718	0.823	0.538
Intenção de sair do trabalho	0.877	0.877	0.915	0.730
Satisfação no Trabalho	0.749	0.748	0.841	0.569
<b>Obs.:</b>	<b>&gt;0.7</b>	<b>&gt;0.7</b>	<b>&gt;0.7</b>	<b>&gt;0.5</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Após verificar a validade convergente e a consistência interna, procedeu-se à verificação da validade discriminante para confirmar a exclusividade e a distinção entre os construtos. O critério utilizado foi o de Fornell e Larcker (1981), onde a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto foi superior às correlações desse construto com os demais, como demonstrado na Tabela 4.

**TABELA 4 – VALIDADE DISCRIMINANTE (Fornell & Larcker, 1981)**

<b>CONSTRUTOS</b>	<b>COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA</b>	<b>INTENÇÃO DE SAIR DO TRABALHO</b>	<b>SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>
Comunicação Não Violenta	<b>0.734</b>		
Intenção de Sair do Trabalho	-0.227	<b>0.855</b>	
Satisfação no Trabalho	0.616	-0.230	<b>0.754</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro critério considerado na análise da validade discriminante foi o critério de cargas cruzadas de Chin (1998). Segundo este autor, as cargas fatoriais das variáveis nos seus respectivos construtos latentes, tanto nas análises horizontais como nas verticais, devem ser superiores às demais cargas. Como podemos observar na Tabela 5, este critério também foi atendido neste estudo.

**TABELA 5 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS**

<b>CONSTRUTOS</b>	<b>COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA</b>	<b>INTENÇÃO DE SAIR DO TRABALHO</b>	<b>SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>
CNV3	0.707	-0.186	0.415
CNV11	0.705	-0.109	0.446
CNV16	0.768	-0.228	0.498
CNV17	0.753	-0.134	0.444
IST 1	-0.164	0.832	-0.241
IST 2	-0.216	0.875	-0.183
IST 3	-0.207	0.876	-0.178
IST 4	-0.192	0.834	-0.183

ST3	0.497	-0.278	0.731
ST4	0.474	-0.183	0.710
ST5	0.388	-0.108	0.756
ST6	0.474	-0.094	0.816

Legenda: CNV – Comunicação não violenta; IST – Intenção de sair do trabalho; ST – Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, ainda foi realizada a validação discriminante utilizando o critério do Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) proposto por (Ringle et al., 2023), que sugere que os valores devem ser inferiores a 0,90. Ao analisar a Tabela 6, destaca-se que os valores variaram entre 0,270 e 0,827, permanecendo dentro do limite estabelecido por (Ringle et al., 2023).

**TABELA 6 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO HTMT**

CONSTRUTOS	COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA	INTENÇÃO DE SAIR DO TRABALHO	SATISFAÇÃO NO TRABALHO
Comunicação Não Violenta			
Intenção de Sair do Trabalho	0.283		
Satisfação no Trabalho	0.827	0.270	

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

Em seguida, após a validação do modelo de mensuração, o próximo passo foi analisar o modelo estrutural e testar de hipóteses deste estudo. Para este processo utilizou-se o método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS), realizada por meio da modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM).

A primeira etapa consistiu na análise do Fator de Inflação da Variância (VIF), que avalia as relações diretas. O VIF identifica possíveis problemas de multicolinearidade no modelo, o que pode impactar no entendimento dos efeitos das variáveis. Os valores significativos do VIF de um construto devem ser abaixo de 3,0 (Ringle et al., 2023; Sarstedt et al., 2022). Os valores do VIF neste estudo encontram-

se entre 1,0 e 1.750, conforme evidenciado na Tabela 7, mostrando que não há multicolinearidade.

**TABELA 7 – VALORES DO VIF INTERNOS**

CONSTRUTOS	CONV	INST	SAT	CONV X SAT
CNV		1.750	1.000	
IST		1.005		
ST				
CNV X ST		1.626		

Legenda: CNV – Comunicação não violenta; IST – Intenção de sair do trabalho; ST – Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, foi realizada a análise do ajuste do modelo, avaliando o Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ). O  $R^2$  mede a dispersão dos dados a partir do modelo. Conforme Hair et al. (2019), esse coeficiente pode variar de 0,25, 0,50 e 0,75, sendo considerados pequeno, moderado e substancial, respectivamente. Neste estudo, os valores para a Intenção de Sair do Trabalho (0,158) e Satisfação no Trabalho (0,380) foram classificados como pequeno e moderado, respectivamente.

Após isso, foi realizada uma análise da avaliação da qualidade do ajuste do modelo por meio da relevância preditiva ( $Q^2$ ). Conforme Hair et al. (2019), o  $Q^2$  deve ser maior que zero para ser considerado significativo. Os resultados do  $Q^2$  foram todos superiores a zero para os construtos endógenos: Intenção de Sair do Trabalho (0,095) e Satisfação no Trabalho (0,366).

Os tamanhos do efeito foram examinados em sequência por meio do indicador  $f^2$ , que representa o tamanho do efeito de acordo com o Indicador de Cohen. O  $f^2$  permite avaliar a importância de um determinado construto para o ajuste do modelo (Ringle et al., 2023). Os valores deste indicador podem variar entre 0,02 (pequeno), 0,15 (médio) e 0,35 (grande). No presente estudo, os valores dos efeitos foram os seguintes: para a H1 ( $f^2$  de 0,029 = pequeno), H2 ( $f^2$  de 0,612 = grande), H3 ( $f^2$  de 0,021 = pequeno), H4 ( $f^2$  de 0,055 = pequeno).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 8, observam-se relações diretas, positivas e negativas (relação inversa), entre os construtos e as variáveis de controle significantes. Especificamente, a Comunicação Não-Violenta demonstrou uma relação negativa significativa com a Intenção de Sair do Trabalho ( $\beta = -0,207$ ; p-valor = 0,002), confirmando a hipótese H1, considerando um nível de confiança de 99%. Além disso, a Comunicação Não Violenta impacta positivamente a Satisfação no Trabalho ( $\beta = 0,616$ ; p-valor = 0,000), o que possibilita confirmar também a hipótese H2 a um nível de confiança de 99%.

A Satisfação no Trabalho impacta negativamente a Intenção de Sair do Trabalho ( $\beta = -0,169$ ; p-valor = 0,010), suportando a hipótese H3 que é negativa, uma vez que se estabeleceu nesta pesquisa o intervalo de confiança de no mínimo, 95% ( $p < 0.05$ ). Com relação às hipóteses H4 e H5, constatou-se que a satisfação do trabalho medeia parcialmente a relação entre a comunicação não-violenta e a intenção de sair de professores, já que a relação principal (H1) é significativa. Por fim, foi possível identificar que a Satisfação no Trabalho modera a relação entre a Comunicação Não Violenta e a Intenção de Sair do Trabalho ( $\beta = -0,137$ ; p-valor = 0,000). Por fim, a satisfação no trabalho enfraquece a relação negativa entre a comunicação não-violenta e a intenção de saída de professores.

Posteriormente, foi analisada a influência das variáveis de controle nos construtos endógenos, Intenção de Sair do Trabalho e Satisfação no Trabalho. Neste estudo as variáveis de controle foram: manifestação biológica do sexo, idade, região, rede de ensino, tempo de serviço, escolaridade e segmento. Os resultados demonstraram que somente a variável tempo de serviço foi significativa para a Intenção de Sair do Trabalho ( $\beta = 0,540$ ; p-valor = 0.000). A Tabela 8 evidencia os efeitos diretos e indiretos com as variáveis de controles.

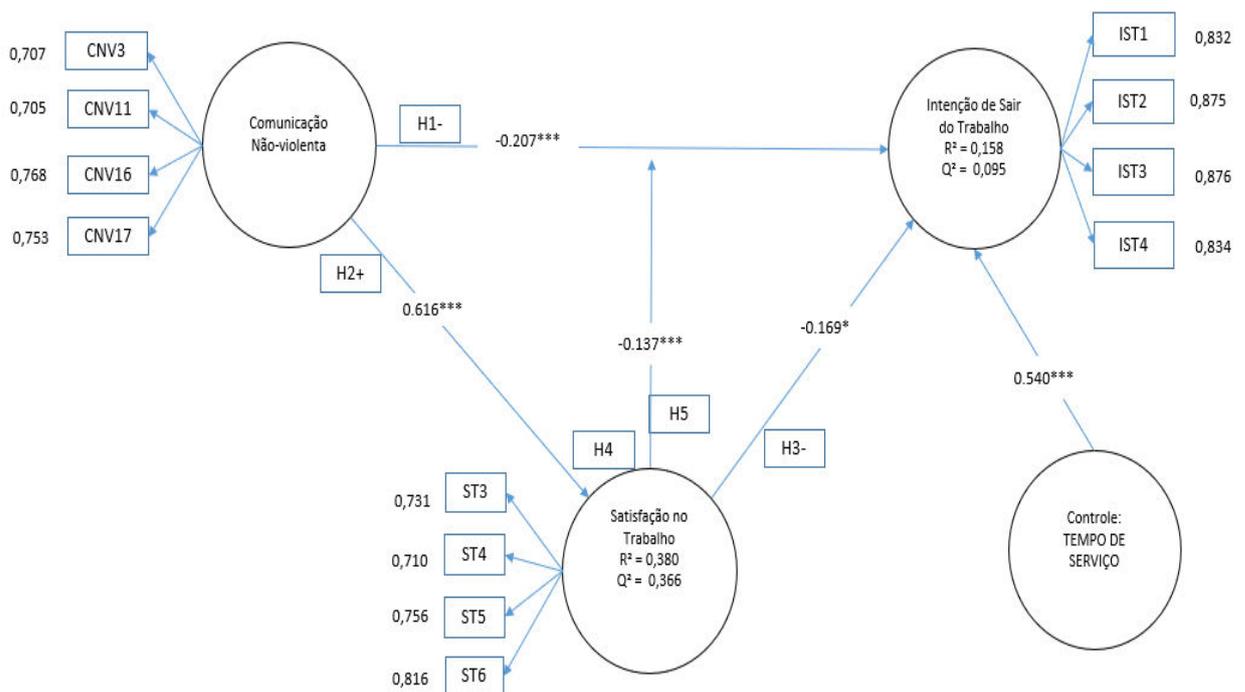
**TABELA 8 – EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS COM AS VARIÁVEIS DE CONTROLES SIGNIFICATIVAS**

HIPÓTESES	EFEITOS DIRETOS	$\beta$	Desvio Padrão	Estatística t	p-valor	Validado
H1-	CNV -> IST	-0.207	0.067	3.117	0.002	Sim
H2+	CNV -> ST	0.616	0.037	16.810	0.000	Sim
H3-	ST -> IST	-0.169	0.065	2.591	0.010	Sim
H4	CNV->ST->IST	-0.090	0.042	2.122	0.034	Sim
H5	ST x CNV -> IST	-0.137	0.030	4.552	0.000	Sim
Variável de controle	DUMMY-TSER- -> IST	0.540	0.119	4.532	0.000	

Legenda: CNV – Comunicação não violenta; IST – Intenção de sair do trabalho; ST – Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, a Figura 2 exibe o diagrama de caminhos do modelo proposto, destacando os resultados obtidos.



**Figura 2.** Diagrama de caminhos do modelo proposto.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração do autor da pesquisa.

#### 4.3 ANÁLISE MULTIGRUPO

Uma vez que o objetivo desta pesquisa é analisar a influência da comunicação não-violenta e satisfação do trabalho na intenção de saída de professores, por meio de um estudo comparativo entre profissionais entre escolas das redes públicas e

privadas de ensino, foram conduzidas análises entre esses dois grupos, utilizando a técnica *Measurement Invariance Assessment* (MICOM), com 5.000 permutações entre os grupos da rede pública e da rede privada. Tal técnica indica se há diferenças estatisticamente significativas ao comparar o modelo conceitual proposto entre os grupos estabelecidos (Henseler et al., 2016).

A análise multigrupo foi realizada a partir de dois perfis, conforme tipo de instituição de ensino, a qual foi definida a partir de uma variável *dummy*, sendo (1) Rede Pública e (0) Rede Privada. A amostra foi composta por 312 respostas válidas para o grupo formado por profissionais da Rede Pública e 98 profissionais da Rede Privada.

É importante destacar que apesar do quantitativo de respondentes pertencentes às escolas privadas ser menor, a amostra para essa pesquisa se mantém viável, uma vez que de acordo com dados divulgados do Censo Escolar 2023 publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e pelo Ministério da Educação (MEC), em 2023, foram efetivadas 47,3 milhões de matrículas nas 178,5 mil escolas de Educação Básica no Brasil, sendo que a rede pública reúne 80% desse montante. Outro dado, relevante para esta pesquisa diz respeito ao fato de que aproximadamente a metade dos discentes matriculados é recebida pelos municípios brasileiros (49,3%), e justamente as instituições de ensino municipais são as que oferecem maior taxa de matrículas do Ensino Fundamental, porém são justamente as que exibem as condições inferiores de infraestrutura e recursos tecnológicos, se correlacionadas com as estaduais e federais (INEP, 2023).

As análises multigrupos, disponíveis na Tabela 10 não demonstraram diferenças estatisticamente significantes para nenhuma das relações estruturais. Assim, conforme pode ser observado nos resultados, as hipóteses H1, H2, H3, H4 e

H5 não foram suportadas, portanto não há distinção entre os grupos avaliados nesta pesquisa.

**TABELA 10 – RESULTADOS DOS TESTES DE COMPARAÇÃO MULTIGRUPO**

Hipótese	Construtos	Original (Dummy1_Rede Pública)	Original (Dummy0_Rede Privada)	Diferença Original	Média da Diferença da Permutação	Valor P
H1-	CNV -> IST	-0.290	-0.222	-0.067	0.006	0.672
H2+	CNV -> ST	0.553	0.587	-0.034	-0.019	0.724
H3-	ST -> IST	-0.134	-0.196	0.062	0.009	0.725
H4	CNV->ST->IST	-0.074	-0.115	0.041	0.008	0.671
H5	ST x CNV -> IST	-0.166	-0.033	-0.134	0.001	0.116

Legenda: CNV – Comunicação não violenta; IST – Intenção de sair do trabalho; ST – Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciam que, para H1, a relação entre a comunicação não-violenta e a intenção de saída de profissionais não possui diferença estatística para profissionais da rede pública (diferença=-0,290; p valor=0,672), quando comparados com profissionais da rede privada (diferença=-0,222; p valor=0,672). O que também ocorre para as hipóteses H2, H3, H4 e H5. A H2, que estabelece a relação entre a comunicação não-violenta e a satisfação dos profissionais, não apresentou diferenças significativas entre os profissionais da rede pública (diferença=0,553; p valor=0,724) e privada (diferença=0,587; p valor=0,724).

A H3 que remete a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair do trabalho, não apresentou diferenças significativas entre os profissionais da rede pública (diferença=-0.134; p valor=0,725) e privada (diferença=-0.196; p valor=0,725). E por fim, a H4 que é a relação da satisfação no trabalho sendo um moderador entre a comunicação não-violenta e a intenção de sair do trabalho não foi estatisticamente importante para os profissionais da rede pública (diferença=-0.166; p valor=0.116) e privada (diferença=-0.033; p valor=0.116).

## Capítulo 5

### 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados explicitados no capítulo anterior, identificou-se que todas as hipóteses foram validadas. Dessa forma, ao considerar esses resultados, observa-se o teste de hipóteses com efeito direto e indireto e a análise de multigrupos que se propôs a inferir se há influência da comunicação não-violenta na satisfação e na intenção de sair do trabalho, bem como verificar se há distinção dessa relação em instituições de ensino públicas e privadas.

No que tange à hipótese H1, cujo pressuposto delineia que a comunicação não-violenta impacta negativamente a intenção de sair de professores, apurou-se uma relação positiva, com um nível de confiança de 99%. Os resultados corroboram com os apontamentos de Abdien (2019) e, Pinho et al. (2022) que reconhecem a contribuição do processo comunicativo eficaz para evitar a Intenção de deixar o emprego. Os frutos da pesquisa admitem ainda, o evidenciado por Verčič et al. (2021) que ressalta a comunicação não-violenta como uma possibilidade de gerenciamento estratégico das relações e interações de modo mais humanizado, ao mesmo tempo que se alinha aos objetivos institucionais, por meio de um processo sistemático de compartilhamento, respeito e gestão da informação. Assim, a decorrência desta hipótese revela que os professores inseridos em processos comunicativos assertivos, como no caso da comunicação não-violenta inclinam-se a desejar permanecer em suas respectivas escolas (Kurniawaty et al., 2019; Dodanwala et al., 2022; Freitas et al., 2022).

A hipótese H2 sugeriu que a comunicação não-violenta é associada positivamente à satisfação do trabalho de professores, o que se confirmou. Esse

resultado está de acordo com as pesquisas de Wolomasi et al. (2019), Abdien, (2019); Baptiste (2019), Pongton e Suntrayuth (2019) que alertam para o importante papel desempenhado pela comunicação não-violenta em favorecer as inter-relações construtivas e viabilizar um ambiente saudável e produtivo no trabalho, resultando em mais comprometimento e satisfação, ou seja, existindo um processo comunicativo nítido, participativo e acessível durante o desenvolvimento do trabalho, a inclinação subsequente será maior produtividade e satisfação no trabalho. Consequentemente, compreende-se que os processos comunicativos aplicados de modo adequado, se apresentam como uma estratégia vital aos gestores que almejam o sucesso da sua organização, uma vez que essa abordagem ressalta a empatia, a escuta ativa e a solução de desacordos de forma profícua, aumentando assim a satisfação dos colaboradores (Utami et al., 2021; Dyananta & Supartha, 2022).

Ainda em relação aos resultados da H2, Verčič et al. (2021) pontuam que o capital humano é um valioso recurso para as instituições e, por isso, é necessário promover a sua satisfação no trabalho, pois quando os colaboradores se sentem valorizados, sua produtividade é maximizada. Por sua vez, Abdien (2019) pondera que a satisfação no trabalho está conectada à comunicação, pois a assertividade nos processos comunicativos diminui as incertezas no trabalho, aumentando o nível de satisfação dos trabalhadores.

A hipótese H3, que estimou a satisfação no trabalho impactando negativamente a intenção de sair de professores, foi suportada. Esta evidência vai de encontro aos estudos de Formaggio, (2021), Li et al. (2019) e Ali et al. (2022), que afirmaram que quanto mais os docentes ficarem satisfeitos com seu trabalho, reduzidas serão as intenções deles de desligarem da instituição. Tal resultado pode ser justificado ao se considerar o entendimento de Oliveira et al. 2023 e Araújo et al. (2020) que sugerem

a existência de muitos fatores que interferem na retenção ou não de professores, e que em alguns casos mesmos insatisfeitos os docentes podem permanecer em seus empregos, o que Mendonça (2018) denominou de “moratória profissional”. Esta concepção retrata o período em que o docente apesar de insatisfeito, principalmente com aspectos relacionados a desvalorização da profissão, condições de trabalho inadequadas, ausência de suporte pedagógico, falta de valorização salarial, ou ainda baixo investimento nas políticas públicas da educação, mesmo assim, continua atuando até que as condições atuais mudem ou apareçam novas oportunidades (Araújo et al., 2020; Oliveira et al., 2023).

Assim, os resultados obtidos nessa pesquisa podem ser interpretados à luz dos autores Chienda, (2020), Ofei-Dodoo et al. (2020) e Hobbs et al. (2020) que indicam que a permanência na atuação dos professores está relacionada, sobretudo a uma motivação intrínseca (Kurniawaty et al., 2019), ou seja, a sentimentos pessoais e inerentes ao indivíduo, como a consciência da contribuição de seu trabalho e a possibilidade de transformar vidas, atribuindo assim, o seu sentimento de orgulho pela profissão, ou até mesmo o fato da estabilidade no cargo público serem fatores que podem justificar sua permanência na carreira.

Além disso, a satisfação no trabalho entre professores não se limita apenas ao ambiente físico ou material, mas também está intrinsecamente ligada à realização pessoal e ao propósito percebido na profissão (Chienda, 2020). Professores que encontram significado em seu trabalho, sentem-se apoiados pela comunidade escolar e têm oportunidades de crescimento profissional tendem a desenvolver um vínculo emocional mais forte com a profissão (Mendonça, 2018). Isso não apenas fortalece sua resiliência diante dos desafios cotidianos, como também aumenta a probabilidade de permanecerem comprometidos a longo prazo (Kurniawaty et al., 2019). Segundo

Ali et al. (2022) as políticas educacionais que visam melhorar a satisfação no trabalho dos professores não apenas podem reduzir a rotatividade, mas também contribuir significativamente para a qualidade do ensino e para o bem-estar geral dentro das instituições educacionais.

A hipótese H4 propõe que a satisfação no trabalho medeia a relação entre a comunicação não-violenta e a intenção de sair do trabalho de professores. Os resultados dessa hipótese preconizam que não houve essa mediação, confirmando que a comunicação não-violenta tem um impacto positivo e direto na satisfação. Essa inferência encontra embasamento na literatura, considerando que alguns pesquisadores conceberam resultados análogos (Eka & Anik, 2020; Gupta et al., 2022; Lutter, 2020; Verčič & Špoljarić, 2020; Lizote, 2023) demonstrando que há múltiplos aspectos que exercem influência na satisfação e na permanência no trabalho, e que apesar da comunicação ser um fator de grande relevância, sobretudo a abordagem proposta pela comunicação não-violenta, uma vez que permite desenvolver a capacidade de entender como as pessoas interagem, promovendo um sentimento de pertencimento, existem diversos outros pontos que impactam diretamente na retenção dos professores como apresentado na hipótese H3.

Também vale destacar o aspecto indicado por Schlindwein & Eckert, (2021) e Araújo et al., (2020) que ao estudar a satisfação no trabalho chamam a atenção para o perfil dos respondentes, que segundo os autores quanto mais jovens, maior é a tendência a serem insatisfeitos, e no caso desta pesquisa há 71,16% dos participantes com menos de 45 anos. Outro aspecto que igualmente deve ser levado em consideração é o setor do qual a rede de ensino é pertencente, visto que o setor público dispõe de estabilidade na carreira, o que tende a tornar os servidores mais

propensos ao “comodismo”, e até mesmo aceitar a insatisfação (Lizote, 2023; Oliveira et al., 2023; Li & Yao, 2022).

Todavia, os autores, Hobbs et al. (2020) salientam os efeitos mediadores quando ressaltam que nem todas as organizações se atentam para a relação da satisfação com a comunicação, o que por vezes pode acarretar alguns contratemplos, provocando a rotatividade de pessoal ou mesmo a intenção de sair do trabalho. Tal proposição vai de encontro ao proposto por Belete (2018) que aponta essa intenção de rotatividade não apenas como uma predisposição mental, mas também implica em uma decisão planejada e consciente de se desvincular da organização, refletindo assim uma avaliação crítica das condições atuais e das perspectivas futuras do ambiente de trabalho. Tal resultado ainda pode ser explicado por Kurniawaty et al. (2019) ao indicar que as causas para a intenção de deixar o emprego podem ser muitas, desde a insatisfação no trabalho, clima organizacional, salários e benefícios ou ainda política de liderança.

Entretanto, vale considerar as proposições de Melo e Formaggio (2021) e Ali et al. (2022) que apontam que independentemente dos motivos que porventura venham a legitimar o desejo de sair do trabalho, a comunicação eficaz e a satisfação podem colaborar para afastar a intenção de sair do trabalho. Essa conjuntura é imprescindível aos gestores escolares, uma vez que a problemática da rotatividade causa perda de recursos financeiros, visto que demanda recorrentes contratações e investimento em treinamento dos novos professores (Räsänen et al., 2020). Igualmente, o predomínio de docentes sem experiência influencia diretamente na qualidade da educação ofertada (Li & Yao, 2022).

A quinta hipótese desta pesquisa pressupõe que a satisfação no trabalho modera a relação entre a comunicação não-violenta e a intenção de sair do trabalho

de professores. Os resultados obtidos confirmam o efeito de moderação de uma comunicação assertiva associada a ações que potencializam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, possibilitando resultados favoráveis sobre o desejo dos trabalhadores em permanecer na organização, em direção aos apontamentos da literatura revista (Verčič et al., 2021; Tkalac et al., 2021; Dyananta & Supartha, 2022; Khuyen, 2019).

No que se refere à análise multigrupos, constatou-se que não há distinções estatisticamente expressivas entre os resultados obtidos de professores de escolas públicas e privadas, na percepção das hipóteses desta pesquisa. Esta descoberta é um achado relevante, considerando que foi encontrado na literatura um número reduzido de estudos destinadas para o segmento da educação, articulando os construtos em voga, e novos estudos são primordiais (Stănescu et al., 2022; Remígio, 2020; de Jesus et al., 2019; Chienda, 2020; Pinho et al., 2022). Uma justificativa plausível para essa decorrência pode ser apontada pelos dados da caracterização da amostra, por exemplo, considerando que a parte mais expressiva dos respondentes vinculados à rede particular são do gênero masculino e possuem nível de escolaridade com pós-graduação (mestrado e doutorado). Esses dados pressupõem um perfil distinto de professores que atuam em cada rede de ensino.

Tal indicador permite interpretar que, para além dos aspectos já discutidos nessa pesquisa, outros fatores implicam na decisão dos servidores públicos de permanecerem em seus vínculos, como as condições de trabalho, e não exclusivamente a exigência de formação mínima para investidura no cargo mas, além disso, os planos de carreira, a jornada de trabalho semanal, tempo destinado à hora-atividade, remuneração e especialmente a possibilidade de estabilidade para servidores estatutários (Mendonça, 2018; Araújo et al., 2020; Oliveira et al., 2023).

Com base na análise multigrupo ainda é possível inferir que as hipóteses não se confirmaram em razão dos distintos predicados de cada tipo de instituição de ensino e as condições de trabalho docente vinculadas a cada setor, sobretudo conexas às carreiras dos professores que ali trabalham, tal contexto pode explicar a incidência da intenção de sair dos docentes (Mendonça, 2018; Araújo et al., 2020; Oliveira et al., 2023). Por consequente, a associação dessas variáveis necessita ser contestada sob a égide de novas variantes, que permitam compreender de fato as distintas condições de trabalho dos docentes nas escolas públicas e particulares, indagando, por exemplo, o modo de vínculo empregatício e a dependência administrativa (federal, estadual, municipal, privada conveniada; privada comunitária, confessional ou filantrópica ou privada c/ fins lucrativos).

Desse modo, a luz dos autores Chienda, (2020); Mendonça, (2018); Araújo et al. (2020); Oliveira et al. (2023); Ofei-Dodoo et al. (2020) e Hobbs et al. (2020) denota-se que as instituições de ensino públicas apresentam especificidades, que requerem dos professores e dos gestores escolares que atuam nessas escolas um olhar diferenciado sobre suas necessidades. Assim, compete à gestão escolar adollescer praxes de aproximar/integrar sua equipe, enfatizando a relevância do trabalho do grupo para o alcance dos resultados. Por sua vez, os gestores das escolas particulares devem atentar para ofertar as condições indispensáveis de desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que esse grupo de professores já não conta com a variável estabilidade, oportunizada pelas instituições públicas, reduzindo os sentimentos desfavoráveis que ecoam na satisfação, rotatividade e consequentemente acarretando menor índice de produtividade no desempenho profissional (Eka & Anik, 2020; Gupta et al., 2022).

É comum perceber que os gestores escolares se afligem muito mais com os processos comunicativos estabelecidos entre professores e alunos, e embora esse elo seja a essência da aprendizagem, ele está vinculado com outras relações que afetam e condicionam esses espaços (Wacker & Dziobek, 2018). Por isso, é uma inquietação necessária compreender as variáveis que influenciam os processos educativos e, entre elas, destacam-se a comunicação, a satisfação e intenção de sair do trabalho (Remígio, 2020; Kurniawaty et al., 2019; e Chienda, 2020).

De tal modo os frutos dessa pesquisa corroboram para o fato da comunicação não-violenta constitui-se de uma relevante fonte de estratégia para as escolas, sejam elas públicas ou privadas (Shah, 2022; Kundu, 2020; Remígio, 2020; e Verčič et al, 2021), pois pode impactar diretamente no engajamento e na dedicação dos professores e, por conseguinte, conduzir para o alcance não somente de melhores resultados institucionais, como também para a melhoria da qualidade do ensino ofertado na Educação Básica no Brasil.

## Capítulo 6

### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da comunicação não-violenta na satisfação e na intenção de sair do trabalho, por meio de um estudo comparativo entre escolas das redes públicas e privadas de ensino. Igualmente, foram examinados os efeitos mediador e moderador da satisfação na relação da comunicação não violenta com a intenção de saída. Confirmou-se que a comunicação não-violenta tem um efeito positivo na satisfação, que por sua vez tem um efeito negativo na intenção de deixar o emprego, além da compreensão da satisfação como fator moderador e mediador nessa relação. Para tanto, utilizou-se a técnica estatística PLS-SEM e a análise multigrupo.

Alicerçados nas análises dos dados obtidos é possível inferir que as cinco hipóteses foram confirmadas evidenciando que um processo comunicativo eficaz não só facilita a troca de informações, mas também promove um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, influenciando diretamente no comprometimento com os objetivos organizacionais. Do mesmo modo que o processo comunicativo quando empregado de modo eficaz e livre de agressividade torna-se uma fonte positivo de satisfação no trabalho, capaz de promover a confiança mútua e a colaboração, beneficiando tanto os funcionários quanto o desempenho geral da organização.

Desse modo, este estudo indica a relevância do investimento em práticas de comunicação não-violenta, posto que elas oportunizam relações dentro da organização construídas sobre confiança, corresponsabilização e empatia, surgindo, desse modo um ambiente onde os colaboradores se sentem motivados a contribuir

de maneira significativa. Tais iniciativas não apenas podem contribuir para a retenção de talentos no setor educacional, mas também para a melhoria da qualidade do ensino oferecido às futuras gerações. Conclui-se, portanto, que a promoção de práticas comunicativas não-violentas não só beneficia diretamente os professores em seu ambiente de trabalho, mas igualmente apresenta o potencial de transformar expressivamente a dinâmica educacional como um todo, resultando em benefícios duradouros para toda a comunidade escolar e para a sociedade como um todo.

Essa pesquisa retrata contribuições teóricas e práticas. Este estudo amplia o conhecimento acadêmico na área de gestão escolar ao abordar o papel da comunicação não-violenta no contexto das escolas públicas e privadas brasileiras que ofertam a Educação Básica, completando uma lacuna de pesquisa destinada ao cenário educacional do país, a fim de oportunizar um entendimento mais arraigado das interações entre a satisfação no trabalho docente e sua intenção sair do trabalho.

De forma prática, os frutos descobertos por esta pesquisa podem colaborar com os gestores escolares a aprimorar e potencializar os processos comunicativos, sob a égide dos pressupostos da comunicação não-violenta, com o intuito de ampliar a satisfação dos professores e melhorar as relações interpessoais como um todo, o que conseqüentemente gera saldos positivos tanto para as escolas, como para os indicadores educacionais nacionais.

Ademais, as confirmações despontadas desta pesquisa se limitam exclusivamente a uma realidade local do Brasil, todavia podem ser exploradas para outros países em desenvolvimento com contextos educacionais análogos, contribuindo com métodos e estratégias comunicativas que aperfeiçoem e aproximem as relações interpessoais, qualificando e tornando os espaços escolares mais produtivos e focados na garantia da aprendizagem.

Dentre as limitações identificadas, esta pesquisa apresentou uma concentração de respondentes situados nas regiões sudeste e sul do Brasil, o que pode ter enviesado a investigação, considerando que o Brasil é um país múltiplo, plural e complexo. Por isso, uma amostra mais difundida harmoniosamente, concederia resultados mais abrangentes. Há de se considerar também como outra limitação deste estudo a abordagem quantitativa, cujas decorrências são interpretadas exclusivamente de modo estatístico. Estudos qualitativos complementares seriam capazes de complementar as análises, sobretudo em relação às hipóteses não confirmadas.

Para futuros estudos, recomenda-se a ampliação da investigação para outras variáveis, como as causas de demissão, admissão e absenteísmo, além de incluir características sociodemográficas, como a dependência administrativa e o vínculo empregatício que podem influenciar na intenção de sair do trabalho, além de incluir uma perspectiva comparativa da rotatividade e das abordagens comunicativas entre escolas de regiões distintas (zona urbana e rural). Também, pesquisas futuras podem reproduzir este estudo em outros países, com a intenção de confrontar os resultados.

Por fim, há que se considerar que a pesquisa alcançou seu objetivo principal ao ratificar as contribuições da comunicação não-violenta em contextos educacionais, indicando seu impacto positivo na satisfação dos professores, gerando por sua vez efeitos na intenção de deixar o trabalho. Assim, conclui-se que a comunicação não-violenta é uma possibilidade real e crescente no Brasil e no mundo, constituindo-se em uma valiosa estratégia para aprimorar o modo como nos comunicamos, seja dentro ou fora do contexto de trabalho. Por isso, espera-se que as pesquisas sobre essa abordagem continuem a ser desenvolvidas e possam contribuir para conectar

cada vez mais as pessoas, não em meios digitais, mais gerando mais humanização das relações e aprimorando o bem-estar dos professores.

## REFERÊNCIAS

- Abdien, M. (2019). Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 228-238. <https://doi.org/10.24288/jtr.526678>
- Ali, S., Yongjian, P., Shahzad, F., Hussain, I., Zhang, D., Fareed, Z., Hameed, F., & Wang, C. (2022). Abusive supervision and turnover intentions: a mediation-moderation perspective. *Sustainability*, 14 (17), 10626. <https://doi.org/10.3390/su141710626>
- Araújo, R. de A., Furtado, V. A., Lima, T. C. B. de., & Pinho, A. P. M. (2020). Stay because I need to? Permanency and entrenchment in teacher careers within public education. *Education Policy Analysis Archives*, 28(52). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4878>
- Arya, I. G. G. N. B. D., & Supartha, W. G. (2022). Role of job satisfaction in mediation of organizational communication on hotel employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 147–150. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1433>
- Baptiste, M. (2019). No teacher left behind: The impact of principal leadership styles on teacher job satisfaction and student success. *Journal of International Education and Leadership*, 9(1), 1-11. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1212519.pdf>
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(253), 2-7. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Castro-Martínez A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad em la empresa española. *Profesional de la Información*, 29 (3), 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chienda, J. N. (2020). *Fatores de satisfação no trabalho no ensino superior: Estudo de caso comparativo entre trabalhadores dos setores público e privado em Angola* [Tese de doutorado, Universidade da Beira Interior, Portugal]. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/11746>.
- Cho, J., Lee, H. E., & Kim, H. (2019). Effects of communication-oriented overload on mobile instant messaging on role stressors, burnout, and workplace turnover intention. *Jornal Internacional de Comunicação*, 13, 1-21. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/9290>
- Choi, Y., & Ha, J. (2018). Job satisfaction and productivity at work: The role of conflict management culture. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(7), 1101-1110. <https://doi.org/10.2224/sbp.6940>
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista Gestão*

*Organizacional*, 6(3). <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>

- Delgado-Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: Un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2022). Examining job function stressors, job satisfaction, job stress and turnover intention in the Sri Lankan construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Džaferović, M. M. (2018). The effects of implementing a non-violent communication program on the causes and frequency of conflicts among students. *TEME*, 42(6), 57-74. <https://tme2.junis.ni.ac.rs/index.php/TEME/article/view/636>
- Eka, F., & Anik, H. (2020). The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and performance at PT. Abyor Internasional. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 479-489. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.216>
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48-55. <https://www.researchgate.net/publication/336440959>
- 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(1), 205-218. <https://doi.org/10.5116/ijme.615e.c507>
- Feitosa, R. L. (2019). *Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e seus consequentes: satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no contexto do comércio varejista*. [Tese de doutorado, Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Fortaleza, CE]. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/45365>.
- Freitas, A. D. G., Lacerda, F. M., Santos, E. A., Alvarenga, M. A., & Bizarrias, F. S. (2022). Human resources policies, learning, and turnover intention in organizations. *Journal of Mackenzie Administration*, 23(4), 1-31. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210.en>
- Gupta, N., Pandla, K., & Nautiyal, J.P. (2022). Role of communication in enhancing workplace happiness: A review of literature. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(1), 1366-1370. <https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE1/IJRPR2504.pdf>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hobbs, M., Klachky, E., & Cooper, M. (2020). Job satisfaction assessments of agricultural workers help employers improve the work environment and reduce turnover. *Journal California Agriculture*, 74(1), 30-39. <https://doi.org/10.3733/ca.2020a0002>
- Jesus, L. de, Soares, S., & Henig, E. V. (2019). Qualidade de vida no trabalho dos professores do ensino médio da rede pública e privada: O caso comparativo em cinco escolas de Rondonópolis Mato Grosso. *Revista de Estudos e Pesquisa em Administração*, 3(2), 96-114. Doi: 10.30781/repad.v3i2.8554.
- Kansky, R., & Maassarani, T. (2022). Teach non-violent communication to increase empathy between people and towards wildlife to promote human-wildlife coexistence. *Journal Conservation Letters*, 15(1), 1-11. Doi: 10.1111/conl.12862
- Keil, M., Tan, BC, Wei, KK, Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on the escalation of commitment behavior in software projects. *MIS trimestral*, 24(2), 299-325. <https://doi.org/10.2307/3250940>.
- Khuyen, N.T.B. (2019). The role of non-violent communication in addressing power: how the practice of non-violent communication affects the expression of power in labor relations – some examples from Vietnam, Department of International Development, Maynooth University, 1-16.
- Koopman, S., & Seliga, L. (2021). Teaching peace using nonviolent communication for difficult conversations in the college classroom. *Journal Peace and Conflict Studies*, 27(3), 1-29. Doi: 10.46743/1082-7307/2021.
- Korlipara, M., & Shah, H. (2022). “Power of words”: impact, concerns and applications of non-violent communication training. *European Journal of Training and Development*, (ahead-of-print). Doi: 10.1108/EJTD-03-2022-0030.
- Kundu, V. (2020). Integrating nonviolent communication into media literacy education pedagogies. *The Media Education Research Handbook*, 141-154. Doi: 10.1002/9781119166900.ch11
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6), 877-886. Doi: 10.5267/j.msl.2019.3.001.
- Laith, A.Z.G., Alaa, J.S., & Abd, R.A. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among high school teachers. *International Review*, (3-4), 82-90. Doi: 10.5937/intrev1903082L.
- Lauricella, S. (2019). Practicing nonviolence: Teaching an undergraduate course in nonviolent communication. *Journal of Communication Pedagogy*, 2(1), 103-110.
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The relationship between violence at work, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 45, 50-55. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001>.

- Li, R., & Yao, M. (2022). What promotes teacher turnover intention? Evidence from a meta-analysis. *Educational Research Review*, 37(1), 100477. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100477>.
- Lizote, S. A., de Moraes, M. L. S., Batista, M. A., da Luz, J., & Mendes, M. D. G. C. (2023). Perception of teachers and students about the relationship between organizational commitment and the results of the institutional evaluation. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 95-116. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e90721>
- Lozanović, D., Milidrag, M., Bogdanović, R., Sokal-Jovanović, L., Videnović, M., & Stepanović-Ilić, I. (2021). Why and when is it important to use the standardized questionnaire 'Ages & Stages Questionnaires'(ASQ-3)-'Age & development of the child', for assessment and monitoring of children's development in early childhood?. *Timočki medicinski glasnik*, 46(3), 129-131.
- Lutter, L. (2020). *Investigating nonviolent communication skills as a tool to manage anxiety and attributional confidence to foster effective communication in difficult interpersonal encounters*. [Tese de mestrado, University of Twente]. <https://purl.utwente.nl/essays/85235>.
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Melo, C. N. S., & Formaggio, F. M. (2021). Influência da comunicação na rotatividade de pessoal nas organizações. *Bioenergia em Revista: Diálogos*, 11(2), 178-198.
- Mendonça, M. S. S. (2018, Outubro 17-20). O permanecer na profissão docente [Apresentação de trabalho]. *Anais do V CONEDU*. Universidade de Pernambuco, Campus Mata Norte, Campina Grande. <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/48211>
- Miao, R., Zhang, H., Wu, Q., Zhang, J., & Jiang, Z. (2020). Using structural equation modeling to analyze patient value, satisfaction, and loyalty: A case study of healthcare in China. *International Journal of Production Research*, 58(2), 577-596. Doi: 10.1080/00207543.2019.1598595.
- Monteiro, L. S., Kyotoku, J. F., Ribeiro, B., Pinto, C. T., Braz, F. F., & da Rocha, S. B. (2020). A importância da comunicação não violenta (CNV) nas organizações públicas. *Revista Femass*. 2(2), 125-146. Doi: 10.47518/rf.v2i2.
- Mora, S. T. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: Una reflexión necesaria. *Folleto Gerenciales*, 24(3), 208-217.
- Mourão, R. A. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2018). A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: Percepções dos peritos. *Comunicação Pública*, 13(25), 1-16. <https://doi.org/10.4000/cp.2506>.
- Muñoz, GD, & Espinoza, DRG (2022). Communication: an indispensable resource for

business management in modern industry. *Axioma: Revista de docencia, investigación y proyección social*, 1(27), 74-80.

- Nemțeanu, M. S., Dinu, V., Pop, R. A., & Dabija, D. C. (2022). Predicting Job Satisfaction and Work Engagement Behavior in the COVID-19 Pandemic: A Conservation of Resources Theory Approach. *E&M Economics and Management*, 25(2), 23–40. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-002>
- Omar, M. K., & Ramdani, N. F. S. M. (2017). Perceived work environment, perceived work values, and turnover intention among Generation-Y of a private trustee organization in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 1(2), 23-34. DOI: 10.26666/rmp.ijbm.2017.2.5
- Ofei-Dodoo, S., Long, M. C., Bretches, M., Kruse, B. J., Haynes, C., & Bachman, C. (2020). Work engagement, job satisfaction and turnover intentions among managers of residency programs in family medicine. *International journal of medical education*, 11, 47-53. Doi: 10.5116/ijme.5e3e.7f16.
- Pinho, A. P. M., Silva, C. R. M. da., & Oliveira, E. R. da S. de. (2022). Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: Um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 14 (3), 1 - 20. <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>
- POLIZZI, A., & Claro, J. A. (2019). The impact of well-being at work and psychological capital over the turnover intention: a study of teachers. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27. Doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG190064.
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Satisfaction with communication, employee engagement, job satisfaction and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39 (3), 90-110. ISSN 0858-0855.
- Pratama, S. (2019). Effect of organizational communication and job satisfaction on employee achievements at the central statistics office (BPS) of Binjai City. *International Journal of Research and Review*. 7(11), 547-550.
- Räsänen, K., Pietarinen, J., Pyhältö, K., Soini, T., & Väisänen, P. (2020). Why leave the teaching profession? A longitudinal approach to the prevalence and persistence of teacher turnover intentions. *Social Psychology of Education*, 23, 837-859. <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09567-x>
- Remígio, A. N. (2020). A comunicação não-violenta aplicada ao contexto escolar de Mossoró/RN: uma análise dos relatos de experiências de facilitadores de práticas restaurativas. *Revista Estudantil Manus Iuris*, 1(2), 67-85. Doi: [org/10.21708](https://doi.org/10.21708).
- Ringle, CM, Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, RR (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>.
- Rocha Neto, J. M. R., & Santana, P. C. (2022). Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. *Revista de Carreiras*

e *Pessoas*, 12(3), 499-523. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.53696>.

- Rosenberg, M.B. (2015). *Comunicação não violenta: Uma linguagem da vida*. 3.ed. Encinitas, CA: PuddleDancer.
- Roy, S. (2019). Importance of nonviolent communication in intercultural dialogue. *International Journal of Peace, Education and Development*, 7(1), 05-10. Doi: 10.30954/2454-9525.01.2019.2
- Sallaberry, J. D., Santos, E. A., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J. (2021). Características de perfil dos servidores do ministério público e sua relação com a intenção de turnover. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3), 1-18. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10849>.
- Schlindwein, C. E., & Eckert, A. (2021). Esforço instrucional, comprometimento e satisfação como determinantes do desempenho organizacional no ambiente escolar. *Humanidades & Inovação*, 8(41), 290-306.
- Segler-Heikkilä, L. (2022). "I felt appreciated and noticed." Nonviolent interaction at work – a strategy to improve well-being based on communication in the workplace. *Kommunikaation monet kasvot*. 2(1), 107-129. ISSN 2343-0672.
- Shah, G.J. (2022). Use of nonviolent communication: Deepening teacher–student interpersonal relationships. *Interdisciplinary insights into interpersonal relationships*, 9(1), 1-12. Doi: 10.5772/intechopen.103797
- Silva, D. de. O. da., Lima, T. C. B. de., Pontes, E. S., & Araujo, R. de. A. (2023). Permanência e entrenchamento na carreira de servidores públicos: um estudo em uma agência reguladora de serviços. *Revista Expectativa*, 22(4), 26–48. <https://doi.org/10.48075/revex.v22i4.29813>
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Souza, P. L., Ayarza, J. A. C., & Spilleir, D. (2022). Talent retention and turnover: Diagnosis and discussion of factors from a case study. *Revista de Administração IMED*, 12(1), 128-150. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>
- Srihata, N., & Kitcharoen, P. (2020, Maio 01). A study of Nonviolent Communication of Chinese School Teachers in Bangkok [Apresentação de trabalho]. *Proceedings of RSU International Research Conference*. <https://rsucon.rsu.ac.th/files/proceedings/inter2020/IN20-187.pdf>
- Stănescu, M., Andronache, D., & Böhmer, A. (2022). Measuring sustainable communication in education. *Journal of Educational Sciences*, 1(45), 22-39 Doi: 10.35923/JES.2022.1.02
- Subarto, S., Solihin, D., & Qurbani, D. (2021). Determinants of job satisfaction and its implications for teaching performance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*

(*JPEB*), 9(2), 163-178. Doi: 10.21009/JPEB.009.2.7.

- Terepyschchi, S., & Khomenko, H. (2019). Development of a methodology for the application of non-violent conflict resolution in an academic environment. *Future Human Image*, 12(1), 94-103. Doi:10.29202/fhi/12/8.
- Tkalac Verčič, A., Galić, Z., & Žnidar, K. (2021). The relationship between internal communication satisfaction and employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*, 26. <https://doi.org/10.1177/23294884211053839>
- Utami, P. P., Widiatna, A. D., Herlyna., Ariani, A., Karyati, F., & Nurvrita, A. S. (2021). Does the professional satisfaction of public servant teachers influence absenteeism?. *International Journal of Evaluation Research in Education*, 10(3), 854-863. ISSN: 2252-8822
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>.
- Verčič, A.T., Ćorić, D.S., & Vokić, N.P. (2021). Measuring satisfaction with internal communication: Validating the satisfaction questionnaire with internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604. Doi: 10.1108/CCIJ-01-2021-0006.
- Wacker, R., & Dziobek, I. (2018). Preventing empathetic distress and social stressors at work through training in nonviolent communication. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 141-150. Doi: 10.1037/ocp0000058.
- Williams, B.A., Simmons, B., Ward, M., Beher, J., Dean, A.J., Nou, T., Kenyon, T.M., Davey, M., Melton, C.B., Stewart-Sinclair, P.J., Hammond, N.L., Massingham, E., & Klein, C.J. (2021). The potential application of "Nonviolent Communication" in conservation science. *Journal Conservation Science and Practice*, 3(11), 540. Doi: 10.1111/csp2.540.
- Wolomasi, A.K., Asaloei, S.I., & Werang, B.R. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(4), 575-580. <http://doi.org/10.11591/ijere.v8i4.20264>
- Yildiz, V.A., & Kiliç, D. (2021). Investigation of the relationship between motivation of class teachers and job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(1), 119-131. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1286451.pdf>

## APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Cód.	Afirmações Originais	Afirmações Traduzidas e Adaptadas	Fonte
Comunicação Não-Violenta	CNV1	I feel comfortable expressing myself.	Eu me sinto confortável em me expressar para meus superiores.	Srihata & Kitcharoen (2020)
	CNV2	We listen to each other without judging each Other.	Nós nos ouvimos sem nos julgar.	
	CNV3	I accept responsibility for my own behavior.	Aceito a responsabilidade por meu próprio comportamento.	
	CNV4	I believe we have a fair distribution of work.	Acredito que temos uma distribuição justa do trabalho.	
	CNV5	We collaboratively make major financial decisions.	Tomamos decisões financeiras importantes de forma colaborativa.	
	CNV6	We seek mutually satisfying solutions to conflict.	Buscamos soluções mutuamente satisfatórias para conflitos.	
	CNV7	I am confident that my partner will support me emotionally.	Estou confiante de que meu superior me apoiará.	
	CNV8	I admit when I am wrong.	Eu admito quando estou errado.	
	CNV9	I am a positive role model for my pairs.	Sou um modelo positivo para meus colegas.	
	CNV10	We make most of our decisions collaboratively.	Tomamos a maioria de nossas decisões de forma colaborativa.	
	CNV11	We ensure that both of us benefit from arrangements.	Garantimos que todos se beneficiem de acordos de trabalho.	
	CNV12	We understand that change is an essential aspect.	Entendemos que a mudança é um aspecto essencial.	
	CNV13	My superior would never intentionally offend me by what he or she says or does.	Meu superior nunca me ofenderia intencionalmente com o que ele ou ela diz ou faz.	
	CNV14	I feel safe taking risks on my own initiative without fear of reprisal.	Sinto-me seguro em assumir riscos por iniciativa própria sem medo de represálias.	
	CNV15	We value each other's Opinion.	Valorizamos a opinião um do outro.	
	CNV16	I believe I communicate openly and truthfully.	Acredito que me comunico aberta e honestamente.	
	CNV17	I actively seek advice/ feedback on how to be a better worker.	Eu procuro ativamente conselhos/feedback sobre como ser um trabalhador melhor.	
	CNV18	We all share responsibility for our work.	Todos compartilhamos a responsabilidade por nosso trabalho.	
	CNV19	We all share responsibility for our work.	Respeitamos o “poder de veto” uns dos outros.	

	CNV20	We are willing to negotiate and compromise with the work.	Estamos dispostos a negociar e comprometer com o trabalho.	
	CNV21	I am confident that my superior tells me the truth.	Estou confiante de que meu superior me diz a verdade.	
Intenção de Sair do Trabalho	IST1	I often think about quitting my present job.	Muitas vezes penso em largar meu emprego atual.	Omar et al. (2017).
	IST2	I will probably look for a new job in the next year.	Provavelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano.	
	IST3	I often think of changing my job.	É provável que eu procure ativamente um novo emprego no próximo ano.	
	IST4	It is likely that I will actively look for a new job next year.	Possivelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano.	
Satisfação no trabalho	ST1	I receive recognition for a job well done.	Recebo reconhecimento por um trabalho bem-feito.	Nemțeanu, Dinu, Pop e Dabija (2022)
	ST2	I feel good about my job.	Eu me sinto bem com meu trabalho.	
	ST3	I feel good about working in this company.	Sinto-me bem trabalhando nesta empresa.	
	ST4	I believe the management is concerned about me.	Acho que a direção está preocupada comigo.	
	ST5	All my talents and skills are used at work.	Todos os meus talentos e habilidades são usados no trabalho.	
	ST6	I get along with my supervisors.	Eu me dou bem com meus supervisores.	

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO**

**Questionário sobre a comunicação não-violenta e sua relação com a satisfação no trabalho e seu impacto na intenção de sair dos professores que atuam na Educação Básica das Redes Públicas e Particulares.**

### **CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) Senhor(a)

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa sobre a comunicação não-violenta (CNV), satisfação no trabalho (ST) e intenção de sair do trabalho, cujo objetivo é analisar o impacto da comunicação não-violenta na satisfação e no *turnover*, por meio de um estudo comparativo entre escolas das redes públicas e privadas de ensino.

Esta pesquisa faz parte de um projeto do Mestrado em Administração da FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças e sua colaboração será essencial.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário. Também não há despesas nem quaisquer incentivos para você responder a pesquisa, além da finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta.

Também não há necessidade de se identificar e você pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Análise as frases abaixo e sinalize se você discorda ou concorda com elas. Depois aponte o grau da sua concordância ou discordância. A escala varia de “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” e não há uma resposta certa ou errada, apenas expresse sua opinião e/ou faça uma autoavaliação.

Antecipo que os dados aqui obtidos serão tratados sigilosamente e que não há a possibilidade de identificação do respondente.

Para seguir com a pesquisa, clique no botão Próxima, localizado no canto inferior esquerdo da tela.

Muito obrigado por seu apoio!

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

Pesquisador responsável  
Yuri Seibel – Mestrando  
E-mail: [yuriseibel2015@gmail.com](mailto:yuriseibel2015@gmail.com)

Endereço: Zona Rural, Vila de Laranja da Terra, Laranja da Terra-ES, Cep: 29615-000, Telefone: (27) 998115284

Orientadora

Professora Dr<sup>a</sup> Amanda Soares Zambelli Ferretti

E-mail: amandaferretti@fucepe.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6583626540088997>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, Vitória - ES, 29.075-505.

Telefone: (27) 4009-4444

Diante dos esclarecimentos acima, você aceita participar dessa pesquisa?

( ) Sim ( ) Não

Pergunta de Controle: Atualmente, você atua como docente em instituição de ensino brasileira que oferta Educação Básica (pública ou privada)?

( ) Sim ( ) Não

### ESCALA

Por favor responda às afirmações de acordo a escala: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	Eu me sinto confortável em me expressar para meus superiores.					
2	Nós nos ouvimos sem nos julgar.					
3	Aceito a responsabilidade por meu próprio comportamento.					
4	Acredito que temos uma distribuição justa do trabalho.					
5	Tomamos decisões financeiras importantes de forma colaborativa.					
6	Buscamos soluções mutuamente satisfatórias para conflitos.					
7	Estou confiante de que meu superior me apoiará.					
8	Eu admito quando estou errado.					
9	Sou um modelo positivo para meus colegas.					
10	Tomamos a maioria de nossas decisões de forma colaborativa.					
11	Garantimos que todos se beneficiem de acordos de trabalho.					
12	Entendemos que a mudança é um aspecto essencial.					
13	Meu superior nunca me ofenderia intencionalmente com o que ele ou ela diz ou faz.					
14	Sinto-me seguro em assumir riscos por iniciativa própria sem medo de represálias.					
15	Valorizamos a opinião um do outro.					
16	Acredito que me comunico aberta e honestamente					
17	Eu procuro ativamente conselhos/feedback sobre como ser um trabalhador melhor.					
18	Todos compartilhamos a responsabilidade por nosso trabalho.					
19	Respeitamos o "poder de veto" uns dos outros.					
20	Estamos dispostos a negociar e comprometer com o trabalho.					
21	Estou confiante de que meu superior me diz a verdade.					
22	Muitas vezes penso em largar meu emprego atual.					
23	Provavelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano.					
24	É provável que eu procure ativamente um novo emprego no próximo ano.					
25	Possivelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano.					
26	Recebo reconhecimento por um trabalho bem-feito.					
27	Eu me sinto bem com meu trabalho.					

28	Sinto-me bem trabalhando nesta empresa.					
29	Acho que a direção está preocupada comigo.					
30	Todos os meus talentos e habilidades são usados no trabalho.					
31	Eu me dou bem com meus supervisores.					