



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO  
BACHARELADO EM PSICOLOGIA

FRANCISCO AUDISIO DE SOUSA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO PROTAGONISMO DA CONSTRUÇÃO DA  
COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) NAS ORGANIZAÇÕES**

ICÓ – CE

2024

FRANCISCO AUDISIO DE SOUSA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO PROTAGONISMO DA CONSTRUÇÃO DA  
COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo Científico submetido à disciplina de trabalho de conclusão de curso (TCC II) do curso de bacharelado em Psicologia do Centro Universitário Vale do Salgado (UNIVS) a ser apresentado como requisito para obtenção de nota.

**Orientador:** Prof. Esp. Tatiana Araújo Felizardo.

FRANCISCO AUDISIO DE SOUSA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO PROTAGONISMO DA CONSTRUÇÃO DA  
COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo Científico submetido à disciplina de trabalho de conclusão de curso TCC II do curso de bacharelado em Psicologia do Centro Universitário Vale do Salgado (UNIVS).

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

---

**Prof. Esp. Tatiana Araújo Felizardo.**  
*Orientador*

---

**Prof. Esp. Antônio Martins Vieira e Silva Junior**  
*Avaliador(a)*

---

**Prof. Esp. Maxwell Fontes Teixeira**  
*Avaliador(a)*

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

CNV	Comunicação Não Violenta
EGP	Equipe de Gestão com Pessoas
PO	Psicologia Organizacional
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
PT	Psicologia do Trabalho

## RESUMO

Este estudo visa aprofundar a reflexão sobre a importância da comunicação assertiva, tanto em contextos acadêmicos quanto organizacionais e sociais. A pesquisa destaca como o capital humano é um diferencial essencial no mundo dos negócios, impactando diretamente nos resultados organizacionais. Uma comunicação interna eficaz, conhecida como endomarketing, é crucial para alinhar os valores e objetivos da empresa com seus colaboradores, melhorando tanto a performance interna quanto o relacionamento externo. A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) desempenhou um papel fundamental na evolução das práticas de comunicação nas organizações, desde a fase industrial até a era atual, onde o foco está tanto nos resultados quanto no bem-estar dos indivíduos. A implementação de políticas de boa comunicação é vista como vital para o sucesso organizacional, sendo acompanhada de perto pela POT, que promove a humanização do trabalho e um diálogo saudável entre empregadores e empregados. Um conceito chave abordado é a Comunicação Não Violenta (CNV), idealizada por Marshall Rosenberg. A CNV propõe uma comunicação baseada em compaixão, empatia e respeito, dividida em quatro componentes: observação, sentimento, necessidade e pedido. Esta abordagem visa minimizar julgamentos e críticas, promovendo uma comunicação mais clara e efetiva. Conclui-se que a comunicação assertiva, aliada à CNV, pode melhorar significativamente as relações interpessoais dentro das organizações, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A pesquisa sugere que o tema seja explorado de forma mais ampla, especialmente na academia, para aprimorar as relações humanas em diversos contextos. Este estudo espera servir como referência para futuros trabalhos acadêmicos e para a implementação de práticas comunicativas mais eficazes nas organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação assertiva, Psicologia Organizacional e do Trabalho, comunicação não violenta.

## ABSTRACT

This study aims to deepen reflection on the importance of assertive communication, both in academic, organizational and social contexts. The research highlights how human capital is an essential differentiator in the business world, directly impacting organizational results. Effective internal communication, known as internal marketing, is crucial for aligning the company's values and objectives with its employees, improving both internal performance and external relationships. Organizational and Work Psychology (POT) has played a fundamental role in the evolution of communication practices in organizations, from the industrial phase to the current era, where the focus is both on results and on the well-being of individuals. The implementation of good communication policies is seen as vital to organizational success, being closely monitored by POT, which promotes the humanization of work and a healthy dialogue between employers and employees. A key concept covered is Non-Violent Communication (NVC), devised by Marshall Rosenberg. NVC proposes communication based on compassion, empathy and respect, divided into four components: observation, feeling, need and request. This approach aims to minimize judgments and criticism, promoting clearer and more effective communication. It is concluded that assertive communication, combined with NVC, can significantly improve interpersonal relationships within organizations, contributing to a healthier and more productive work environment. The research suggests that the topic be explored more broadly, especially in academia, to improve human relationships in different contexts. This study hopes to serve as a reference for future academic work and for the implementation of more effective communicative practices in organizations.

**Keywords:** Assertive communication, Organizational and Work Psychology, non-violent communication.

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação corporativa é uma prática que vem sendo adotada por gestores que entenderam a necessidade de investir na construção de melhores relacionamentos no seu ambiente interno compreendendo que esta conquista, irá refletir no ambiente externo. Uma vez que, um time de colaboradores que se comunicam bem entre si, evidentemente, além de terem condição de produzir melhor, ainda se constituirão numa ponte de comunicação externa frente a clientes e consumidores dos produtos daquela empresa.

Segundo Meneghetti (2001) a palavra "comunicação" tem origem no latim "comunicare", que significa "compartilhar, distribuir, unir, trocar ideias". No contexto empresarial, a comunicação é vista como um processo social dinâmico, ocorrendo em várias dimensões no dia a dia da organização.

A compreensão cada vez maior das complexidades subjetivas dos indivíduos, (e isto ocorre, graças a contribuição da psicologia nas suas mais diversas áreas, porém de modo especial, no que tange as organizações, da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), tem-se possibilitado a percepção da necessidade de se implementar no ambiente laboral políticas de boas relações, e como resultado desse processo nota-se por parte de muitas organizações, uma preocupação bastante clara em buscar-se uma comunicação mais fluente e menos violenta no âmbito interno das corporações (Tonetto, 2008).

A linguagem formal, como por exemplo, a escrita, é a mais usada na dinâmica das relações empresariais, e a mesma prevalece no sentido de facilitar a transmissão de informações na relação empresa-colaborador, porém, nesta forma de comunicação quase sempre, as transferências são unilaterais. Planejadas, e coordenadas só pelos gestores. As ideias delineadas que preconizam transferências bilaterais, raramente estiveram envolvidas. O fato de haver pouca comunicação entre os envolvidos, tem significado o fracasso de muitas propostas, uma vez que o colaborador não obteve as informações necessárias nem espaço para negociar com o tomador de decisão (Adriani, 2023).

Neste sentido a dinâmica da comunicação, como um processo que é intrínseco a natureza humana, pode ser descrita como intrapessoal, que é o diálogo que um indivíduo tem consigo mesmo, "É a linguagem para um só, onde a pessoa fala de si para si, a qual tem também a característica de ser subjetiva, ocorrendo no íntimo do sujeito, e corresponde aos pensamentos ideias e sentimentos que a pessoa constrói sobre tudo e todos ao seu redor". Outras vezes é descrita como interpessoal, quando define a troca de informações entre duas ou mais pessoas, seja ela orientada por sinais verbais ou não verbais. A principal característica dessa categoria

de comunicação é a chamada “escuta ativa”. A qual vai muito além de ouvir as palavras da outra pessoa, se empenhando, portanto, em dá atenção a muitos outros traços como, o tom de voz, a velocidade com que a pessoa fala, e a linguagem corporal (Lyra, 2014).

No importante processo de implementação de políticas de bom relacionamento e comunicação saudável no ambiente empresarial, não se pode deixar de destacar a enorme contribuição da POT, a qual vem ao longo de décadas, fazendo este meio de campo entre as empresas que diante dos desafios de mercado precisam produzir cada vez mais, investindo na preparação e desenvolvimento de pessoa na busca de objetivos. E na outra ponta o colaborador que se sente exaurido diante da incumbência de ter que corresponder as demandas de um mercado cada vez mais exigente. De acordo com Han (2017), é essa corrida do homem para se tornar produtivo como as máquinas que manipula, que configura a sociedade do cansaço em que nos encontramos.

A teoria da Comunicação Não Violenta (CNV) de autoria do psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg, também surge como importante aliado na construção de uma boa comunicação empresarial. Rosenberg, salienta que os conflitos nunca deixarão de existir no âmbito das organizações, até porque os mesmos são importantes para a construção de propostas amplamente participativa. Contudo a sugestão é mediar a comunicação para que se possa rejeitar a violência nas suas mais diversas formas, através do uso amplo de uma comunicação saudável que beneficie o ambiente de trabalho e promova a participação (Adriani, 2023)

Entende-se que a comunicação interna no trabalho, signifique o conjunto de operações usadas pelas organizações e serviços no sentido de construir relacionamentos mais sólidos com um público interno. Proporcionando ao quadro de colaboradores condições de capturar, compreender e usar as informações de seus gestores na implementação de projetos para impulsionar as ações da empresa.

Esta pesquisa preocupou-se em analisar a necessidade de se desconstruir toda e qualquer comunicação violenta no seio das organizações. Bem como, de se construir uma comunicação não violenta seguindo os passos da (CNV). Tendo em vista as contribuições que o tema propõe, sugeriu-se a proposta de mais debates a respeito da problemática tanto no meio acadêmico como também no meio social. O presente trabalho é oriundo de pesquisas, teses e artigos, sobre o tema, já publicados.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 OS DESAFIOS DE SE CONSTRUIR UMA COMUNICAÇÃO SAUDÁVEL NO AMBIENTE CORPORATIVO

De acordo com Ruão (1999), a relação do homem com o trabalho remonta os primórdios da humanidade, E no manejo da relação com o trabalho, o homem entendeu que iria precisar somar forças, formar equipes e construir uma boa relação com o seu semelhante, se assim quisesse sobreviver aos revezes e intempéries da natureza. Desse modo, nasceram as primeiras organizações humanas, as formas de se organizar foram mudando naturalmente ao longo da história, e juntamente com as mudanças das organizações, iam mudando as relações das pessoas dentro delas. E uma das principais razões de todas essas mudanças, foi sem dúvida, a compreensão da necessidade de se evoluir na comunicação tanto no ambiente interno como externo dessas organizações.

E no processo de construção de uma boa comunicação organizacional, o primeiro passo seria a tomada de consciência da necessidade de se desconstruir toda e qualquer linguagem considerada violenta ou agressiva. O ato de admitir que possivelmente já se possa ter sido violento com alguém no exercício da comunicação dentro da organização também é um passo significativo. Uma vez que é importante entender que a comunicação não violenta não se trata de falar baixo, manso ou de forma fofa, muito menos sobre usar palavras bonitas e novas em seu vocabulário. Frases como: “Esse tipo de gente”. “Você sempre faz esse tipo de coisa”. “Você é muito egoísta”. ”Isso é típico de fulano”. “Já esperava isso de você”, e outras mais. São tidas como violentas pela ótica da Comunicação Não Violenta, isso porque são frases emitidas baseadas em julgamentos moralizadores, culpa, insulto, depreciação, rotulação, críticas, comparações, e diagnóstico usando o seu ponto de vista como verdade (Rosemberg, 2021).

Todas essas frases independentemente do tom de voz são formas de violência. Basicamente a comunicação violenta se faz presente toda vez que alguém utiliza desse julgamento moralizador para expressar seus próprios sentimentos. Por isso mesmo, as constantes transformações ocorridas no mundo organizacional nos últimos séculos, chamam a atenção, especialmente de gestores para a necessidade de mudanças significativas na comunicação.

Por falar em mudanças organizacionais, é preciso levar em conta que, só do início do século XIX para já se passou por vários

momentos organizacionais diferentes, os quais tinham características próprias e particulares tanto de produção como de vivência nas organizações. Dentre estes diferentes momentos, podemos começar citando, por exemplo, a era da industrialização clássica, na qual o homem era visto apenas como um apêndice da máquina, e cujo foco estava numa produção cada vez maior, buscando extrair do trabalhador o máximo de sua capacidade produtiva. (A pessoa era vista como mão de obra). Logo a era da industrialização clássica abre caminho para a era da industrialização neoclássica, que marca o surgimento dos RH nas organizações, é o importante momento histórico em que se passa a enxergar as pessoas como recursos vivos (Chiavenato, 2009).

Em seguida vem a que ficou conhecida como a era da informação, a qual marca o surgimento da globalização na economia, e também a transição histórica da humanidade da era da modernidade, para a que passou a se chamar de pós-modernidade. Ou simplesmente, de acordo com Zygmunt Bauman, um sociólogo polonês, modernidade líquida. No modelo de gestão, levado a efeito na era da informação, as pessoas passam a serem vistas como parceiras da organização (Chiavenato, 2009, p. 43)

A era da pós modernidade, surge num momento de explosão do desenvolvimento do homem tanto no aspecto científico como tecnológico, e neste cenário, quem tem mais informação tem mais poder. Diante das últimas transformações organizacionais, a comunicação tornou-se um ativo fundamental, tanto na gestão de negócios como na gestão de pessoas dentro das organizações. Pois diante dos desafios da competitividade no cenário global, as organizações do século XXI precisam estar preparadas para atender uma demanda de clientes com diferentes perfis.

E para alcançar tal objetivo não basta a organização ter uma equipe talentosa, ou bem motivada, essa equipe vai precisar além de tudo isso está alinhada com os negócios da empresa. Se os colaboradores não tiverem segurança de que estão sendo informados sobre tudo o que ocorre na organização, e, se eles não se comunicam bem entre si, tanto quanto com os clientes, e com os gestores, a produtividade de todo o grupo ficará prejudicada. Esse processo chama-se: comunicação organizacional, a qual, segundo Bueno (2002) é uma comunicação recente no Brasil, tendo menos de 25 anos. Antes desse período, não se conhecia o termo “comunicação organizacional”, portanto a comunicação utilizada dentro das organizações era construída de forma superficial.

Adriani (2023) enfatiza que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização, essas funções são: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação desempenha a função de controle quando os colaboradores são

informados de que devem, por exemplo comunicar qualquer problema de trabalho primeiro ao seu superior imediato, seguir suas instruções de trabalho ou, ainda, adequar-se as políticas da empresa (Instituto AJA, 2020).

A motivação também é facilitada pela comunicação, por esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. A identificação e o aprimoramento de rotinas mostram o que deve ser feito; as metas transmitem o que se espera da equipe ou de cada pessoa, e a gestão de pessoas com base no desenvolvimento de competências visa a suprir as deficiências de desempenho.

Já na comunicação de expressão emocional é possibilitado ao cooperador a expressão emocional de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais, uma vez que para muitas pessoas o grupo de trabalho é a fonte primária de interação social. Por isso a comunicação dentro do grupo é mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sua satisfação. Como as pessoas dependem quase um terço dos dias úteis no ambiente de trabalho, a interação dentro desse ambiente torna-se uma necessidade. Por último a comunicação de informação (Instituto AJA, 2020).

Neste aspecto a função da comunicação facilitar a tomada de decisões. Ela proporciona as informações que as pessoas e os grupos precisam para que se identifiquem e avaliem alternativas. Quanto mais informações estão disponíveis, melhor será a tomada de decisão, por ser feita em contexto esclarecido. Nenhuma dessas quatro funções são mais importantes que as demais e praticamente todas as interações que ocorrem na equipe exercem um ou mais desses papéis (Instituto AJA, 2020).

## 2.2 A EVOLUÇÃO DA POT AO LONGO DOS ANOS E SUA CONTRIBUIÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE BOA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A POT surgiu no século XIX e era então conhecida apenas como a Psicologia Industrial. Desde então, ela vem evoluindo para se adequar aos diversos momentos de mudanças sociais e organizacionais, e dentre as fases dessa evolução, as mais relevantes foram três: a fase industrial, a fase organizacional e a fase organizacional e do trabalho, que é a que o mundo se encontra atualmente (Silva, Silva Junior, Libardi, 2015).

Durante a fase industrial, (que ocorreu entre 1920 e 1970), o foco foi praticamente exclusivo no aumento dos lucros para as companhias. As técnicas utilizadas pautavam basicamente com utilização da psicometria, que envolviam testes psicológicos que qualificavam e direcionavam os funcionários para as suas melhores áreas de atuação.

Posteriormente, surge a abordagem organizacional, esta teve como cenário os anos de 1970 a 1990, nesse momento a qualidade de vida do trabalhador se tornou um tópico importante e extremamente funcional para as companhias que buscavam maiores rendimentos profissionais, e conseqüentemente maior faturamento. Agora, além dos testes psicométricos, a observação do comportamento humano dentro do ambiente corporativo foi amplamente utilizada no sentido de se compreender melhor as motivações, as relações profissionais e os fatores principais que levavam um ambiente a se tornar produtivo e desejado entre os colaboradores de uma empresa. (Cano; Wilson, 2012).

A partir de 1990 os dois conhecimentos avançaram juntos, (testes psicométricos e observação do comportamento), e uma nova abordagem mais integrada foi criada, que é o que nós conhecemos atualmente como Psicologia Organizacional do Trabalho. De maneira simplificada ela se tornou o apanhado geral de tudo que foi aplicado e criado desde 1920 no mercado trabalhista. Hoje em dia o foco se concentra tanto nos resultados quanto no bem-estar do indivíduo. Cada vez mais empresas buscam essas importantes características para se destacarem da concorrência e conquistar espaços ainda maiores. Um outro fato importante, é que a literatura sobre o tema aumentou consideravelmente, e com toda certeza essa área de atuação está se tornando uma das principais, e se configurando como uma grande oportunidade para aqueles psicólogos que não desejam exercer sua profissão somente na clínica (Sartes, Formigoni, 2013).

Nesse processo de busca pela construção de uma comunicação saudável no ambiente organizacional, levando em conta que o colaborador, longe de ser apenas um “apêndice da máquina”, é na verdade capital humano, e um dos principais ativos na manutenção e desenvolvimento da organização.

A POT, foi idealizada pelos psicólogos: Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott, no século XIX, com o propósito de contribuir com as transformações que se apresentavam, no momento e para garantir que estas mudanças pudessem ser levadas a efeito com tranquilidade e sucesso.

Nascida na esteira da revolução industrial, ela vem não apenas acompanhando, mas também dando norte a todas as transformações que tem ocorrido no sistema organizacional das últimas décadas, desde a Era da Industrialização Clássica até aqui.

Transformações importantes tais como por exemplo, a substituição dos antigos Departamentos de Relações Industriais (DRI) pelos Departamentos de Recursos Humanos, os DRH, os quais passaram a desenvolver nas organizações, funções operacionais e táticas como órgãos operadores de serviços especializados, cuidando de recrutamento, treinamento,

avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho. Todos os benefícios trazidos por meio dessas mudanças, foram preconizados e acompanhados de perto pela POT, a qual, em todo tempo sinalizava para a construção de uma comunicação saudável, através da qual se pudesse buscar a humanização do trabalho e o diálogo tanto entre o trabalhador e o empregador, como entre os trabalhadores, levando em conta as suas necessidades, fossem estas físicas, psicológicas ou psicossociais.

Com o advento da Era da Informação, os departamentos de RH também são superados e substituídos por um novo modelo chamado de Equipe de Gestão com Pessoas (EGP), neste modelo as pessoas passam de agentes passivos que são administrados, para se constituir agentes vivos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais.

Chiavenato (2009) destaca que:

“Hoje a tendência é fazer com que todas as pessoas em todos os níveis da organização, sejam administradores e não simplesmente os executores de suas tarefas, cada pessoa deve se conscientizar de que deve ser ele mesmo o elemento de diagnóstico e solução do problema para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas” (Chiavenato, 2009, p. 42).

### 2.3 TRAÇOS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)

Se tratando de comunicação saudável no seio das organizações, é importante reconhecer também a grande contribuição prestada pela conhecida técnica da Comunicação Não Violenta (CNV). Cujo conceito foi idealizado pelo psicólogo americano Marshal Rosenberg, na década de 1970, Ele se empenhou em encontrar uma comunicação que fosse mais assertiva e que permitisse que a pessoa receptora entendesse o que o outro estivesse falando sem que isso lhe causar-se ofensa.

Essa é uma forma de comunicação verbal, que tem como suas principais vertentes a compaixão, a empatia e o respeito. Os indivíduos que se dedicam a prática da CNV se tornam mais autênticas na comunicação, passam a exercer melhor a compreensão e desenvolvem habilidades de resolução de conflitos (Alura, 2023).

Foi por volta dos anos 60, no auge do movimento a favor dos direitos civis e contra a segregação racial nos Estados Unidos, que o psicólogo Marshal Rosenberg atuou como orientador educacional em algumas instituições de ensino que eram contra a segregação.

O papel de Rosenberg naquele momento conturbado de transição, era ensinar mediações e técnicas de comunicação. Foi nesse contexto social que ele elaborou o método CNV (Na Prática, 2023).

Em seu livro que traz o mesmo nome, Rosenberg define a Comunicação Não Violenta como uma abordagem da comunicação, que compreende as habilidades de falar e ouvir, que leva os indivíduos a se entregarem de coração, possibilitando a conexão com si mesmo e com os outros, deste modo a compaixão é desenvolvida. Ele divide a Comunicação Não Violenta em 4 componentes que são:

1. Observação (Ouvir): Em primeiro lugar, é necessário observar o que realmente está acontecendo numa determinada situação. Rosenberg sugere que se faça questionamento sobre a mensagem que está sendo recebida, seja por meio de fala ou de ações, se ela por ventura tem algo de positivo a acrescentar. O importante é que se faça essa observação absolutamente livre sem criar nenhum juízo de valor, buscando apenas compreender o que é que se gosta e o que não se gosta no que está sendo dito ou feito pelo outro.

2. Sentimento (Indagar): O segundo processo da CNV é o sentimento, é preciso entender qual sentimento a situação desperta na gente depois da observação. É importante nomear o que se sente, o que aquela informação produziu em matéria de sentimento, por exemplo, mágoa, medo, raiva, felicidade, entre outros. É importante a pessoa se permitir ser vulnerável para resolver conflitos e compreender a diferença entre o que se sente e o que se pensa ou se interpreta sobre uma situação. É trocar o que eu acho por como eu me sinto realmente.

3. Necessidade (Compreender): A partir da compreensão sobre o sentimento que foi despertado, então é hora de reconhecer quais necessidades estão ligadas a esse sentimento. A ideia do psicólogo é que quando alguém expressa suas necessidades, se abrem maiores possibilidades, ou seja, as chances dessas necessidades serem atendidas, aumentam muito, ele acredita que a consciência desses três componentes é o produto de uma análise pessoal clara e honesta.

4. Pedido (Argumentar): Por meio de uma solicitação específica, ligada a ações concretas, é possível tornar claro o que se espera da outra pessoa. Um outro fato recomendado por Rosenberg, é o cuidado de se usar uma linguagem positiva, em forma de afirmação para se fazer a solicitação. Isto é, evitar frases abstratas, vagas ou ambíguas. Um exemplo de Comunicação Não Violenta: “Alexandre, quando você grita comigo no ambiente de trabalho (observação), eu me sinto um Zé ninguém e fico muito irritado (sentimento), porque eu espero ser respeitado no trabalho e que meus colegas me ajudem a desenvolver (necessidade). Você poderia sempre que se sentir irritado comigo me chamar para conversar em particular?”

(Pedido).” Veja um segundo exemplo, que sugere uma conversa entre um casal: “Nas últimas duas vezes que conversamos sobre não deixar a toalha em cima da cama, vi que você se alterou e me pareceu um pouco irritado (observação) e isso me deixa chateada (sentimento), porque estou me sentindo cansada (necessidade), ficaria feliz se você estendesse a toalha no varal, se possível ao sol (pedido)” (Botelho, 2023).

Em fim constatamos que todos esses recursos se empenhara ao longo dos anos no desafio de se construir uma comunicação que fluísse dentro das organizações, onde os indivíduos pudessem falar e ser compreendidos e ouvir e compreender o que está sendo dito. Entendemos que ainda há muito para ser feito neste aspecto, mas deixamos nossa contribuição.

### 3 METODOLOGIA

Conforme Gil (2007) ressaltou em sua obra, a revisão bibliográfica é uma prática realizada a partir de materiais previamente publicados, apresentando a vantagem de possibilitar uma abordagem abrangente de diversos fenômenos que poderiam escapar ao escopo da pesquisa direta. Neste contexto, é válido destacar que a revisão bibliográfica não apenas consolida conhecimentos já existentes, mas também fornece uma base robusta para a formulação de hipóteses e análises mais aprofundadas.

Para a construção do presente projeto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, com uma abordagem qualitativa. Foram utilizadas as seguintes fontes de dados: Scielo, Periódicos Capes e BVS, aplicando o filtro temporal entre os anos de 2017 e 2023. Além disso, foram utilizados os descritores: “comunicação não violenta”, “psicologia organizacional do trabalho” e “psicologia organizacional”. A escolha dessas plataformas e critérios de seleção visou garantir a relevância e atualidade das informações obtidas. O objetivo central dessa abordagem é analisar e compreender a importância da construção de uma comunicação mais fluida e saudável no ambiente interno das organizações.

A análise dos dados foi conduzida através da técnica de análise de conteúdo, caracterizada por uma leitura aprofundada que facilita a compreensão, utilização e aplicação do conteúdo em questão. Foram estabelecidos critérios de inclusão que delimitavam que as obras consideradas pertencessem ao campo da comunicação e Psicologia, especialmente à área específica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, abrangendo também as produções relacionadas à linguagem não violenta (CVN). Em relação aos critérios de exclusão, a decisão foi remover artigos que não guardassem relação com as áreas de estudo supracitadas.

Dessa forma, ao aplicar os critérios de inclusão, foi possível identificar um conjunto inicial de 50 referências. Após uma avaliação mais detalhada dos títulos e resumos, utilizando os critérios de exclusão, percebeu-se que 36 não estavam diretamente relacionadas aos campos de estudo em questão. Assim, foram selecionadas 14 produções para uma análise mais aprofundada.

Este estudo teve como objetivo responder às questões previamente estabelecidas, que orientaram o propósito principal da pesquisa. A utilização de uma abordagem bibliográfica com as fontes teóricas já mencionadas, forneceu uma base robusta para definir com precisão as etapas de construção de hipóteses, análises e desenvolvimento do processo. A seleção cuidadosa das fontes e a aplicação de uma metodologia rigorosa garantiram a confiabilidade e a relevância dos resultados, resultando em uma contribuição significativa para a compreensão do impacto da Comunicação Não Violenta na Psicologia Organizacional.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 O DESAFIO DE SE CONSTRUIR UMA COMUNICAÇÃO SAUDÁVEL NO AMBIENTE CORPORATIVO

Cada vez mais o sistema organizacional como um todo, vem se convencendo da importância e da necessidade da utilização de uma comunicação saudável em seu ambiente interno. Assim, a chamada comunicação interna, é toda comunicação que acontece dentro de uma organização, seja entre funcionários, gestores e/ ou diretoria. Como o próprio nome sugere, é a comunicação que acontece entre todo o time de uma empresa, a qual pode ser chamada de endomarketing, comunicação empresarial, comunicação organizacional, ou comunicação para funcionários (Brasil Escola, 2024).

Apesar dos termos terem significados diferentes, a comunicação interna é uma importante estratégia no mundo dos negócios, já que é responsável por alinhar os valores e objetivos da organização com os funcionários através de uma comunicação clara e efetiva. Essas são práticas que vem sendo adotadas por empresas que entenderam a necessidade de investir na construção de melhores relacionamentos no seu ambiente interno, uma vez que se constatou que essa é uma conquista que reflete diretamente em seus relacionamentos externos, ou seja, um time de colaboradores que se comunicam bem entre si, como resultado, além de poderem apresentar uma melhor performance, poderão significar uma ponte de comunicação externa frente a clientes e consumidores dos produtos da empresa (Marchiori, 2010).

Diferente do que se pensava, a comunicação interna é tão importante quanto a comunicação realizada com o público externo, pois os funcionários são responsáveis pelo relacionamento com os clientes e são eles que fazem a engrenagem da organização funcionar. Se constatou também que no processo de construção de uma boa comunicação organizacional, um passo importante é a tomada de consciência de que é necessário desconstruir toda e qualquer linguagem considerada violenta ou agressiva (Fsb, 2020).

O simples ato de admitir que possivelmente já se possa ter sido violento ou agressivo com alguém no exercício da comunicação dentro da organização, pode representar um passo significativo, uma vez que é importante entender que a comunicação violenta não tem a ver com falar baixinho, manso ou de forma fofa, muito menos sobre usar palavras bonitas e novas em seu vocabulário. Frases como: “Esse tipo de gente”, “você sempre faz esse tipo de coisa”, “você é muito egoísta”, “isso é típico de fulano”, “já esperava isso de você”, e outras mais, são tidas como violentas pela ótica da comunicação não violenta. Isso porque são frases emitidas

baseadas em julgamentos moralizadores, culpas, insulto, depreciação, rotulação, críticas, comparações, e diagnósticos usando o seu ponto de vista como verdade. Todas essas frases, independente do tom de voz, são formas de violência (Rosemberg, 2021).

Basicamente, a comunicação violenta se faz presente toda vez que alguém se utiliza desses julgamentos moralizadores para expressar seus próprios sentimentos. Por isso mesmo, as constantes transformações ocorridas no mundo organizacional nos últimos séculos, chama a atenção especialmente de gestores para a necessidade de mudanças significativas na comunicação.

Foi observado ainda, que é importante que a empresa defina os seus principais objetivos no exercício da comunicação interna, e dentre esses objetivos principais podemos destacar, segundo Martins (2007), os seguintes: difundir dentro da empresa os conhecimentos adquiridos pelos empregados diretores e proprietários; divulgar as ações da empresa de forma direta e transparente; promover engajamento e envolver a equipe de trabalho da empresa nas metas da organização; consolidar o cumprimento de normas, condutas éticas e valores da instituição a todos os colaboradores e promover a cultura de temas como inclusão social, responsabilidade socioambiental e prevenção e cuidados com doenças físicas e mentais (Fsb, 2020).

#### 4.2 A CONTRIBUIÇÃO DA HOJE CONHECIDA COMO PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO AO LONGO DE VÁRIOS SÉCULOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE BOA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), surgiu no século XIX e era então conhecida apenas como a Psicologia do Trabalho (PT). Desde então, ela vem evoluindo na busca de se adequar aos mais diversos momentos de mudanças organizacionais históricas. E dentre as fazes dessa evolução podemos citar as três mais relevantes, as quais são: A fase industrial, onde ela e a psicologia do trabalho (PT) a fase Organizacional, (PO) e a fase organizacional e do trabalho (POT) que é a fase que o mundo se encontra atualmente (Silva; Silva Junior; Libardi, 2015).

Durante a fase industrial (PT), (que ocorreu entre os anos (1920 e 1970), o foco foi direcionado praticamente de forma exclusiva ao aumento dos lucros para as companhias. As técnicas utilizadas pela psicologia do trabalho (PT) pautavam basicamente pela utilização da

psicometria, a qual envolvia testes psicológicos que qualificavam e direcionavam os funcionários para as suas melhores áreas de atuação, como pode ser visto no cinema. (Filme Tempos Modernos, Charlie Chaplin (1936). Posteriormente na fase industrial, surgiu a abordagem organizacional, essa por sua vez, foi mais curta e teve como cenário os anos de 1970 a 1990 e a principal característica dessa fase foi o salto de qualidade de vida do trabalhador que passou a ser um tópico importante e extremamente funcional para as companhias, as quais buscavam maiores rendimentos profissionais e consequentemente maior faturamento. Agora, além dos testes psicométricos, a observação do comportamento humano dentro do ambiente corporativo foi amplamente utilizada no sentido de se compreender melhor as motivações, as relações profissionais, e os fatores principais que levavam um ambiente a se tornar produtivo e desejado entre os colaboradores de uma empresa. (Cano, 2012).

A partir dos anos de 1990, os dois conhecimentos avançaram juntos, (testes psicométricos e observação do comportamento humano), e uma nova abordagem mais integrada foi criada, a qual é a que nós conhecemos atualmente como Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). De maneira simplificada essa abordagem se constitui no apanhado geral de tudo que foi criado e aplicado desde 1920 no mercado trabalhista. Hoje em dia o foco se encontra tanto nos resultados quanto no bem-estar do indivíduo. Conclui-se que cada vez mais empresas estão buscando essas importantes características para se destacarem da concorrência e conquistar espaços ainda maiores no mercado.

Um outro fato importante é que a literatura sobre o tema aumentou consideravelmente, e com toda certeza essa área de atuação está se tornando uma das principais, e se configurando como uma grande oportunidade para aqueles psicólogos que não desejam exercer sua profissão somente na clínica (Sartes; Formigoni, 2013). É preciso dizer que essa abordagem psicológica (POT) com um olhar voltado para o mundo organizacional, foi idealizada pelos psicólogos Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott, no século XIX, com o propósito de contribuir com as transformações sociais que se apresentavam naquele momento e para garantir que estas transformações pudessem ser levadas a efeito com sucesso. Nascida na esteira da revolução industrial, como já foi dito, ela vem não apenas acompanhando, mas também dando norte as mudanças que ocorreram no sistema organizacional desde a era da industrialização clássica até aqui. (Pereira; Gouveia; Corsino, 2024).

Nas eras seguintes, a psicologia organizacional marcou presença firme nas transformações mais importantes da história organizacional, tais como a substituição dos antigos Departamentos de Relações Industriais, (DRI), pelos Departamentos de Recursos

Humanos, (DRH), os quais passara a desenvolver nas organizações, funções operacionais e táticas como órgãos operadores de serviços especializados, cuidando de recrutamento, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho. Todos os benefícios alcançados por meio dessas transformações, foram quando não preconizados, acompanhados de perto pela Psicologia Organizacional, a qual sempre sinalizou pela necessidade de construção de uma comunicação saudável através da qual se pudesse buscar a humanização do trabalho e o diálogo tanto entre o trabalhador e o empregador, como dos trabalhadores entre si, levando em conta as necessidades destes, sejam elas físicas, psicológicas e psicossociais. Porém, as adaptações continuaram acontecendo.

Com o advento da Era da Informação, os departamentos de RH também foram superados e substituídos por um novo modelo de gestão chamado de Equipe de Gestão com Pessoas (EGP). Neste modelo de gestão, as pessoas deixam de ser agentes passivos que são administrados, para se constituírem em agentes vivos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. Chiavenato destaca que:

“Hoje a tendência é fazer com que todas as pessoas em todos os níveis da organização, sejam administradores e não simplesmente os executores de suas tarefas, cada pessoa deve se conscientizar de que deve ser ele mesmo o elemento de diagnóstico e solução do problema para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas” (Chiavenato, 2009, p. 42).

#### 4.3 OS TRAÇOS E AS CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)

Em se tratando de comunicação fluida e saudável no seio das organizações, não se pode deixar de reconhecer também, a importante contribuição prestada pela mundialmente conhecida: Comunicação Não Violenta (CNV), cujo conceito foi idealizado pelo psicólogo norte americano Marshal Rosenberg na década de 1970. Este teórico se empenhou em encontrar uma comunicação que fosse mais assertiva e que permitisse que a pessoa receptora conseguisse entender o que o outro estivesse falando sem que isso lhe causar-se ofensa. A (CNV) é uma forma de comunicação verbal que tem como suas principais vertentes, a compaixão, a empatia e o respeito. Os indivíduos que se deidicam a prática desse modelo de comunicação, passam a exercer melhor a compreensão e desenvolvem habilidades de resolução de conflitos (Alura, 2023).

Nos anos 60, os Estados Unidos da América, viviam o auge dos movimentos sociais a favor dos direitos civís e contra a segregação racial. Foi nessa enfevecência que o psicólogo Marshal Rosenberg atuou como orientador educacional em algumas instituições de ensino que se colocavam contra a segregação, o papel de Marshal Rosenberg naquele momento conturbado

de transição, era ensinar mediações e técnicas de comunicação. Foi nesse contexto social que ele elaborou o método (CNV) (Na Prática, 2023).

PALAVRAS SÃO JANELAS (OU SÃO PAREDES) “Sinto-me tão condenada por suas palavras, tão julgada e dispensada. Antes de ir, preciso saber; foi isso que você quis dizer? Antes que eu me levante em minha defesa, antes que eu fale com mágoa ou medo, antes que eu erga aquela muralha de palavras, responda: eu realmente ouvi isto? Palavras são janelas ou são paredes. Elas nos condenam ou nos libertam. Quando eu falar e quando eu ouvir, que a luz do amor brilhe através de mim. Se minhas palavras não forem claras, você me ajudará a me libertar? Se pareci menosprezar você, Se você sentiu que eu não me importei, tente escutar por entre as minhas palavras os sentimentos que compartilhamos” (Bebermeyer, 2024).

Em seu livro, que inclusive trás o mesmo título, Marshal Rosenberg define a Comunicação Não Violenta como uma abordagem da comunicação que compreende as habilidades de falar e ouvir e que leva os indivíduos a se entregarem de coração, possibilitando a conexão consigo mesmo e com os outros, deste modo a compaixão é desenvolvida. Ele divide a Comunicação Não Violenta em 4 componentes que são:

**Observação (ouvir):** Em primeiro lugar, é necessário observar o que realmente está acontecendo numa determinada situação. Rosenberg sugere que se faça questionamentos sobre a mensagem que está sendo recebida, seja por meio de fala ou de ações, se ela por ventura tem algo de positivo a acrescentar. O importante é que se faça essa observação absolutamente livre sem criar nenhum juízo de valor, buscando apenas compreender o que é que se gosta e o que não se gosta naquilo que está sendo dito ou feito pelo outros. Este primeiro componente da CNV acarreta necessariamente que se separe observação de avaliação. Quando combinamos observações com avaliações, os outros tendem a perceber isso como crítica e resisti ao que dizemos. A CNV é uma linguagem dinâmica que desestimula generalizações estáticas. Nela as observações devem ser feitas de modo específico, para um tempo e um contexto determinado. Por exemplo, “Manoel não conseguiu cumprir com as tarefas em nenhum dia” em vez de “Manoel não cumpre com as terefas porque é preguiçoso” “OBSERVEM!!! Há poucas coisas tão importantes tão religiosas quanto isso”. (Pastor Frederick Buechner) (Rosenberg, 2021).

“Observar sem avaliar é a forma mais elevada de inteligência humana” (J. Krishnamurti)

“Posso lidar com você dizendo o que eu fiz ou deixei de fazer. E posso lidar com suas interpretações. Mas, por favor, não misture as duas coisas. Se você quer deixar qualquer assunto confuso, posso lhe dizer como fazer: misture o que eu faço com a maneira como você reage a isso. Diga-me que você está decepcionado com as tarefas

inacabadas que você vê, mas me chamar de “irresponsável” não é um modo de me motivar. E me diga que fica magoado quando digo “não” às suas aproximações, mas me chamar de um homem “frígido” não vai melhorar suas chances. Sim posso lidar com você me dizendo o que fiz ou deixei de fazer, e posso lidar com suas interpretações. Mas por favor não misture as duas coisas (Rosenberg, 2021).

Portanto, aprender a observar sem fazer juízo de valor, apenas observar é o primeiro passo para se abrir possibilidades de uma comunicação saudável.

**Sentimento (indagar):** O segundo passo da (CNV) é o sentimento, é preciso entender qual sentimento a situação desperta na gente depois da observação. É importante identificar para nomear o que se sente, o que aquela informação produziu em matéria de sentimento, por exemplo, produziu mágoa, medo, raiva, felicidade, alegria? Entre outros sentimentos. É importante a pessoa se permitir ser vulnerável para resolver conflitos e compreender a diferença entre o que se sente e o que se pensa ou se interpreta sobre uma situação. É sobre trocar o que eu acho por como eu me sinto realmente. Isto é, expressar como nos sentimos. O psicanalista Rollo May afirma que a pessoa madura se torna capaz de diferenciar sentimentos em muitas nuances: algumas experiências são fortes e apaixonadas, ao passo que outras são delicadas e sensíveis, tal qual os diferentes trechos de uma sinfonia. Entretanto, para muitos de nós, os sentimentos são, nas palavras de May, “limitadas como as notas de um toque de clarim”. (Marshal B Rosenberg). Por exemplo, frases como: “acho que você não me ama”. Ou, “Você é nojento”, ou ainda, “não tenho nenhum valor”, Essas frases não expressam o que a pessoa está sentindo, mas uma crença sobre o que ele acha que o outro está sentindo sobre ele. Exemplos de expressões de sentimento poderiam ser: “Estou triste”, “estou me sentindo angustiado”, sinto que não lhe amo”. Porque focam no que a pessoa está sentindo de fato, e não em crenças sobre o que os outros possam estar pensando. Portanto, de acordo com a CNV o segundo componente necessário para nos expressarmos são os sentimentos. Desenvolver um vocabulário de sentimentos que nos permita nomear ou identificar de forma clara e específica nossas emoções, nos conecta mais facilmente uns aos outros. Ao nos permitir-mos ser vulneráveis por expressar os nossos sentimentos, ajudamos a resolver conflitos. Essa técnica distingue a expressão de sentimentos verdadeiros de palavras e afirmações que descrevem pensamentos, avaliações e interpretações.

**Necessidade (compreender):** a partir da compreensão sobre o sentimento que foi despertado, então é hora de reconhecer quais são as necessidades que estão ligadas a esse sentimento. Isto significa a tarefa de expressar como nos sentimos. No terceiro componente da CNV reconhecemos a raiz dos nossos sentimentos. A CNV aumenta a nossa consciência de que o que os outros dizem e fazem pode ser o estímulo, mas nunca a causa dos nossos sentimentos. Com

a técnica da CNV, vemos que nossos sentimentos resultam de como escolhemos receber o que os outros dizem e fazem, bem como de nossas necessidades e expectativas naquele momento. Esse terceiro componente nos leva a aceitar a responsabilidade pelo que fazemos para gerar nossos próprios sentimentos.

Apresento aqui quatro opções de como receber mensagens negativas.

1. Culpar a nós mesmos. Quando somos surpreendidos por alguém que nos dá uma mensagem negativa, seja ela verbal ou não verbal, temos diante de nós quatro opções de como recebê-la. Uma delas é tomar aquilo como algo pessoal e escutar apenas acusação e crítica. Por exemplo, alguém está zangado e diz: “Você é a pessoa mais egoísta que eu conheço”! Se escolhermos a opção de tomar isso como pessoal, poderíamos reagir assim, “Bem que eu deveria ter sido mais sensível!” fazendo assim estamos aceitando o julgamento da outra pessoa e nos culpando. A escolha dessa alternativa, porém, irá custar a nossa auto-estima, pois ela nos conduz a sentimento de culpa.

2. Culpar os outros. Essa é a segunda opção, culpar o interlocutor. Em resposta a frase “Você é a pessoa mais egoísta que eu conheço” poderíamos protestar: “Você não tem o direito de dizer isso! Pois eu estou sempre levando em consideração as suas necessidades. Na verdade é você que é egoísta”. Quando nos deparamos com mensagens dessa natureza e culpamos o interlocutor, é bastante provável que sintamos raiva.

3. Escutar nossos próprios sentimentos e necessidades. Diante de uma mensagem negativa, uma terceira opção seria iluminar nossa consciência a respeito dos próprios sentimentos e necessidades. Assim poderíamos responder. “Quando ouviu você dizer que sou a pessoa mais egoísta que você conhece, fico magoado, porque preciso de algum reconhecimento por meus esforços em levar em consideração suas preferências”. Ao dirigirmos a atenção em nossos próprios sentimentos e necessidades, nos conscientizamos de que nosso atual sentimento de mágoa deriva da necessidade de que nossos esforços sejam reconhecidos.

4. Escutar os sentimentos e necessidades dos outros. Finalmente uma quarta opção ao recebermos uma mensagem negativa, seria virar o foco para a consciência dos sentimentos e necessidades da outra pessoa tais como expresso naquele momento. Poderíamos perguntar, por exemplo: “Você está magoado porque precisa de mais consideração por suas preferências?” Dessa maneira aceitamos nossa responsabilidade ao invés de culpar outras pessoas por nossos sentimentos, ao reconhecermos nossas próprias necessidades, desejos expectativas, valores ou pensamentos (Rosemberg, 2021).

Pedido (argumentar): por meio de uma solicitação específica, ligada a ações concretas, é possível tornar claro o que se espera da outra pessoa. Um outro fato recomendado por

Rosenberg é o cuidado de se usar uma linguagem positiva, em forma de afirmação para se fazer a solicitação, isto é, evitar frases abstratas, vagas ou ambíguas. Um exemplo de Comunicação Não Violenta numa empresa: “Alexandre quando voce grita comigo no ambiente de trabalho, (observação), eu me sinto um Zé ninguém e fico muito irritado, (sentimento), porque eu espero ser respeitado no trabalho e que meus colegas me ajudem a me desenvolver (necessidade). Você poderia sempre que se sentir irritado comigo me chamar para conversar em particular? (pedido). Veja ainda um segundo exemplo, o qual sugere uma conversa entre um casal: “Nas últimas duas vezes que conversamos sobre não deixar a toalha molhada em cima da cama, percebi que você se auterou e me pareceu um pouco irritado (observação) e isso me deixa chateada (sentimento), porque estou me sentindo cansada (necessidade), ficaria feliz se você estendesse a toalha no varal e se possível ao sol (pedido) (Botelho, 2023).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado proporciona uma compreensão aprofundada da importância da comunicação assertiva no contexto organizacional e acadêmico, com ênfase na Comunicação Não Violenta (CNV) como uma ferramenta essencial para a melhoria das relações interpessoais nas organizações. Através da pesquisa bibliográfica, foi possível destacar o papel crucial do capital humano no sucesso empresarial, demonstrando que uma comunicação interna eficaz alinha os valores e objetivos da empresa com seus colaboradores, resultando em melhor desempenho interno e fortalecimento das relações externas.

A CNV, conforme idealizada por Marshall Rosenberg, baseia-se em compaixão, empatia e respeito, promovendo uma comunicação clara e efetiva que minimiza julgamentos e críticas. A implementação de políticas de boa comunicação, acompanhadas pela Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), não apenas favorece o ambiente de trabalho, mas também contribui para a humanização das relações laborais.

A pesquisa sugere que o tema seja explorado mais amplamente na academia, visando aprimorar as relações humanas em diversos contextos. A capacidade de se comunicar de forma assertiva, compreendendo e expressando emoções de maneira empática, é vital para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Espera-se que este estudo sirva como referência para futuros trabalhos acadêmicos e para a implementação de práticas comunicativas mais eficazes nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABREU, C. C.; MELO, S. F. Entre a técnica e a técnica: possibilidades de atuação do psicólogo nas organizações. *Phenomenological Studies - Revista da Abordagem Gestáltica*, v. XXV, n. 1, p. 83-90, 2019.

ADRIANI, P. A. *et al.* Construction of educational technology on non-violent communication between health professionals: an experience report. *Rev Bras Enferm.*, v. 76, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0414pt>. Acesso em: 24/09/2023  
Acesso em: 24 set. 2023.

ALURA. **Comunicação não violenta: consciência para agir**. 2023. Disponível em: <https://www.alura.com.br/conteudo/comunicacao-nao-violenta> Acesso em: 08. fev. 2024.

BRASIL ESCOLA. **A importância da comunicação interna como ferramenta estratégica**. 2024. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/a-importancia-comunicacao-interna-como-ferramenta-estrategica.htm>. Acesso em: 04 abr. 2024.

BOTELHO, P. B. **Comunicação Não Violenta (CNV): o que é?** 2023. Disponível em: <https://www.politize.com.br/comunicacao-nao-violenta/> Acesso em: 07. abr. 2024.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Editora Manole, 2002.

CANO, Wilson. Da Década de 1920 à de 1930: Transição Rumo à Crise e à Industrialização no Brasil. *Revista Economia*, Brasília, p. 897-916, 2012. Disponível em: [https://www.anpec.org.br/revista/vol13/vol13n3bp897\\_916.pdf](https://www.anpec.org.br/revista/vol13/vol13n3bp897_916.pdf). Acesso em: 09. nov. 2023.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FSB. **O que é comunicação interna e como colocar em prática?**. 2020. Disponível em: <https://www.fsb.com.br/noticias/comunicacao-interna/> Acesso em: 04 fev. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa?**. São Paulo: Atlas, 2007.

HAN, B.C. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

INSTITUTO AJA. **Conheça as 4 funções da comunicação e como elas auxiliam no trabalho da Justiça!**. 2020. Disponível em: <https://institutoaja.com/conheca-as-4-funcoes-da-comunicacao-e-como-elas-auxiliam-no-trabalho-da-justica/>

LYRA, M. C. M. **Comunicação intra e interpessoal**. Governo do Estado de Pernambuco, 2014.

MARCHIORI, M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional - Planejamento Estratégico e Marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia- a- dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo, Global, 119p. 2001.

NA PRÁTICA. **O que é Comunicação Não-Violenta (CNV) e como aplicar o conceito**. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/comunicacao-nao-violenta/> Acesso em: 08 abr. 2024.

PEREIRA, J. C.; GOUVEIA, C. M. A.; CORSINO, I. L. **A Psicologia do Trabalho e suas Abordagens**. PROEDU, 2024.

RUÃO, Teresa. A comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos: evolução e actualidade. **Cadernos do Noroeste**, Braga, v. 12, n. 1-2, p. 179-194, 1999. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60017>. Acesso em: 01 nove 2023.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não violenta**. São Paulo: Ágora, 2021.

SARTES, L. M. A.; FORMIGONI, M. L. O. S. Avanços na Psicometria: Da Teoria Clássica dos Testes à Teoria de Resposta ao Item. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, São Paulo, p. 241-250, 30 maio 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/PfzhXqpV4vzPYgvf75PVwcL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 nov. 2023.

SILVA, P. O. M.; SILVA JUNIOR, A.; LIBARDI, M. B. A. O. Psicologia Organizacional e do Trabalho: Relato de Experiência em Estágio Supervisionado. **PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO**, Espírito Santo, p. 1327-1339, 2 maio 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/CMK3qTxCFkTr4WWK7qfSJmD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 nov. 2023.

TONETTO, A. M. et al.. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, v. 20, n. 2, p. 165–173, maio 2008.