

REVISTA TÓPICOS

A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA COMO ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL¹

DOI: 10.5281/zenodo.15795293

Karina dos Santos Morais¹

Mariana Márcia Rezende da Costa²

RESUMO

Este artigo pretende analisar como a Comunicação Não-Violenta (CNV) pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, com foco no papel estratégico do setor de Recursos Humanos (RH) na promoção dessa abordagem. A pesquisa, de natureza qualitativa e bibliográfica, apresenta os fundamentos da CNV, explorando seus princípios: a observação, a identificação dos sentimentos, o reconhecimento das necessidades e a formulação de pedidos claros, além de suas aplicações no contexto organizacional. O estudo discute os desafios da comunicação nas empresas, como ruídos, falhas na escuta e falta de empatia, e propõe a CNV como uma alternativa para a construção de relações mais respeitadas, colaborativas e saudáveis. Destaca-se o papel do RH como agente de fortalecimento cultural por meio de ações como escutas mediadas e desenvolvimento de lideranças. Conclui-se que a CNV pode ser integrada às práticas de gestão como uma estratégia para fortalecer vínculos,

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

melhorar o clima organizacional e promover ambientes de trabalho mais humanizados.

Palavras-chave: Comunicação Não-Violenta; Recursos Humanos; cultura organizacional; comunicação organizacional; escuta ativa.

ABSTRACT

This article aims to analyze how Nonviolent Communication (NVC) can contribute to the strengthening of organizational culture, focusing on the strategic role of the Human Resources (HR) department in promoting this approach. This qualitative and bibliographic research presents the foundations of NVC, exploring its core principles: observation, identification of feelings, recognition of needs, and formulation of clear requests, as well as its applications in organizational contexts. The study discusses common communication challenges in companies, such as noise, listening failures, and lack of empathy, and proposes NVC as an alternative for building more respectful, collaborative, and healthy relationships. The role of HR is emphasized as a cultural-strengthening agent through actions such as mediated listening and leadership development. The study concludes that NVC can be integrated into management practices as a strategy to strengthen bonds, improve the organizational climate, and promote more humanized work environments.

Keywords: Nonviolent Communication; Human Resources; organizational culture; organizational communication; active listening.

1 INTRODUÇÃO

REVISTA TÓPICOS

A comunicação é um elemento crucial para o funcionamento eficaz das organizações. Quando conduzida de forma clara, empática e consistente, ela promove o alinhamento entre equipes, contribui para a harmonia no ambiente de trabalho e facilita o alcance dos objetivos institucionais. Em contrapartida, falhas comunicacionais estão entre as principais causas de conflitos, queda de produtividade e prejuízos ao clima organizacional.

A ineficácia na comunicação interna, muitas vezes marcada pela ausência de escuta, julgamentos precipitados ou falta de clareza nas mensagens, compromete não somente as relações interpessoais, mas também o desempenho coletivo e o bem-estar dos colaboradores. Neste contexto, a Comunicação Não-Violenta (CNV) surge como uma abordagem inovadora, que propõe uma forma de se comunicar pautada na empatia, na escuta ativa e na expressão autêntica das necessidades humanas. Desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg, a CNV oferece ferramentas eficazes para o enfrentamento de conflitos e a construção de vínculos mais respeitosos e colaborativos. Sua aplicabilidade é ampla, sendo reconhecida em contextos familiares, escolares, sociais e, inclusive, organizacionais.

Este trabalho pretende investigar a aplicação da Comunicação Não-Violenta no ambiente organizacional, com foco no papel do departamento de Recursos Humanos (RH) como agente estratégico na promoção dessa prática. Parte-se da premissa de que o RH, ao incorporar os princípios da CNV em suas ações e políticas, pode contribuir significativamente para o

REVISTA TÓPICOS

fortalecimento da cultura organizacional e para a melhoria do clima entre equipes.

Para isso, buscou-se apresentar os fundamentos teóricos da CNV, destacando seus principais conceitos, como observação sem julgamento, identificação de sentimentos, exposição de necessidades e a formulação de pedidos claros. Em seguida, foram avaliados os impactos da CNV na dinâmica organizacional, especialmente no que se refere à qualidade das interações interpessoais, à resolução de conflitos e à construção de uma cultura pautada na confiança, no respeito e na cooperação. Além disso, foram exploradas as formas pelas quais o RH pode atuar como promotor dessa abordagem, seja por meio de treinamentos, escutas mediadas ou programas de desenvolvimento humano.

Por fim, o estudo contribui não apenas para o aprofundamento acadêmico sobre a comunicação nas organizações, mas também para a valorização de práticas que priorizem o diálogo, a escuta e a humanização das relações no trabalho, aspectos fundamentais para o desenvolvimento sustentável e ético das instituições contemporâneas.

2 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, visando aprofundar a compreensão sobre a Comunicação Não-Violenta (CNV) e sua influência na cultura organizacional, especialmente no que se refere ao papel do setor de

REVISTA TÓPICOS

Recursos Humanos na promoção de uma comunicação mais empática e colaborativa.

A abordagem qualitativa foi escolhida porque permite entender de forma mais profunda os significados dos fenômenos observados. Já a pesquisa bibliográfica baseia-se na análise de livros e artigos já publicados sobre o assunto em questão, permitindo a construção de uma base teórica sólida e atualizada. Para Manzo citado por Marconi e Lakatos (2023, p. 63), a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas”. Para isso, foram consultadas fontes como livros, artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em plataformas acadêmicas e bases digitais.

3 DESENVOLVIMENTO

A comunicação é um processo essencial para a interação humana, permitindo a troca de informações, ideias e sentimentos entre indivíduos e grupos. De acordo com Sousa citado por Santos et al.,

A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina communicatione, que, por sua vez, deriva da palavra commune, ou seja, comum. Communicatione significa, em latim, participar, pôr em comum ou ação comum.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc. (Sousa apud Santos et al., 2018, p. 8).

Nesse sentido, Marshall McLuhan (1964), apresentou o conceito "o meio é a mensagem", no livro *Understanding Media* — traduzido por Décio Pignatari como "Os meios de comunicação: como extensões do homem" (2011), no qual destaca a importância do canal de comunicação na forma como a informação é recebida e interpretada, indo além da mera transmissão de conteúdo.

De acordo com Matos (2009), a comunicação pode ser classificada em dois tipos principais: verbal e não verbal. A comunicação verbal, expressada oralmente ou por meio da escrita, oferece retorno imediato. Campelo et al. (2021) afirma que nas organizações ela é fundamental para assegurar a fluidez dos processos, especialmente em contextos formais como repasses de orientações, alinhamentos estratégicos e trocas operacionais. O outro tipo se trata da comunicação não verbal, mais subjetiva, o que pode gerar interpretações variadas.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Segundo Biderman citado por Campelo et al. (2021), a eficácia da comunicação está fortemente ligada a fatores não verbais: somente 7% do impacto na comunicação decorre do conteúdo verbal, enquanto 38% estão relacionados ao tom de voz e 55% aos sinais não verbais, como gestos, expressões faciais e postura. Isso reforça a importância de estar atento aos aspectos não verbais da interação, que podem tanto reforçar quanto contradizer o conteúdo da fala.

Assim, compreender a interação entre comunicação verbal e não verbal é essencial para promover um ambiente organizacional mais humanizado, coerente e eficiente. Como destaca Cardoso citado por Campelo et al.:

Cada vez mais, tornam-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem (Cardoso apud Campelo et al., 2021, p. 22).

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Dessa forma, dominar os diversos aspectos da comunicação não é somente uma habilidade técnica, é uma competência estratégica que fortalece os vínculos, reduz mal-entendidos e favorece a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

Segundo Chiavenato (2020), para garantir a troca eficiente de mensagens entre indivíduos ou grupos, é preciso que no processo de comunicação estejam presentes alguns elementos fundamentais. São eles: o emissor que transmite a mensagem, escolhendo o método e direcionando-a ao receptor, sendo o indivíduo ou grupo que a recebe. A mensagem é o conteúdo central da comunicação, estruturada por meio de um código, que consiste em sinais e símbolos, como o idioma utilizado. O contexto envolve as informações que dão sentido à mensagem, enquanto o canal de comunicação é o meio pelo qual ela é transmitida.

Falhas nesse processo podem gerar "ruídos" – qualquer fator que interfira na transmissão clara da mensagem, desde o idioma até aspectos subjetivos como sentimentos e valores pessoais. Eles podem constituir barreiras que “servem como obstáculo ou resistência à comunicação” (Chiavenato, 2020, p. 58) e podem afetar significativamente a compreensão da mensagem. As barreiras à comunicação, classificadas em humanas (valores, sentimentos), físicas (ruídos, distância) e semânticas (diferentes interpretações), comprometem a clareza e efetividade. Identificar e minimizar essas

REVISTA TÓPICOS

barreiras é essencial para fortalecer os vínculos e a funcionalidade organizacional.

Nesse sentido, Brito et al. (2019) reforçam que as barreiras comunicacionais comprometem o fluxo de informações nas organizações, afetando diretamente a produtividade, o engajamento das equipes e a efetividade dos processos. Entre os principais obstáculos destacados pelos autores estão o excesso de informações, a filtragem inadequada de conteúdo, a falta de padronização nos canais de comunicação, as diferenças culturais e os estados emocionais extremos, como euforia ou frustração, que alteram como a mensagem é recebida e interpretada.

No contexto das organizações, a comunicação organizacional é, antes de tudo, um elemento constitutivo de sua própria existência. Ela é definida por Santos et al. como:

Toda e qualquer ação, atividade, estratégia, produto e processo tomados pela empresa ou entidade para reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos de interesse, quais sejam, consumidores, colaboradores, políticos, empresários e acionistas, entre outros, ou perante a opinião pública (Santos et al., 2018, p. 7).

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

De acordo com Kunsch (2006), as organizações não existem sem comunicação; ela é parte inerente à sua natureza, pois é por meio da interação entre pessoas que se viabiliza o funcionamento do sistema organizacional. A autora ainda destaca que, ao se tratar de comunicação nas organizações, não se pode adotar uma visão linear ou mecânica do processo, visto que as mensagens não são recebidas e interpretadas de forma padronizada.

Isso ocorre porque as organizações são formadas por pessoas com diferentes visões de mundo, histórias e experiências, tornando a comunicação um fenômeno naturalmente complexo e atrelado diretamente à cultura organizacional, a qual, segundo Machado, Maranhão e Pereira,

Nasce nas relações e construção de significados dos sujeitos na organização, sendo edificada pelo todo organizacional e constitutiva deste todo. Nesse sentido é uma ação social construída coletivamente, moldada por mecanismos de interações sociais, por aqueles que partilham desse ideário (Machado; Maranhão; Pereira, 2016, p. 90).

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Nesse sentido, percebe-se como a cultura organizacional e a comunicação interna estão diretamente interligadas, visto que não existe cultura sem comunicação. Segundo Bento e Abbud (2018, p. 159), “o conjunto de culturas existentes em uma organização produz relações de sentido e contribui para a construção dos relacionamentos, que se dão por meio da comunicação”.

De acordo com Santos e Ribeiro (2023), existem quatro tipos de comunicação em uma organização: organizacional: institucional, administrativa, mercadológica e interna. A comunicação interna, foco desse trabalho, segundo Curvello (2012), pode ser definida como um conjunto de ações por meio das quais a organização busca ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que devem ser reconhecidos e compartilhados por todos.

Mediante a isso, para a comunicação interna ser integrada ao planejamento estratégico da organização, não basta repassar informações: é preciso escutar, dialogar e criar sentido junto ao público interno. Ela deve ser pensada, segundo Kunsch (2006), sob uma perspectiva interpretativa, relacional e histórica, considerando os contextos sociais, culturais, econômicos e políticos que influenciam diretamente as organizações.

De acordo com Vaz (2017), a comunicação interna delimita as funções, responsabilidades e comportamentos esperados daqueles que ocupam as

REVISTA TÓPICOS

posições nas organizações, ela padroniza as formas de interação (normas) e formaliza práticas que mantêm a cultura geral de uma organização – políticas institucionais.

Kunsch (2006) critica abordagens meramente instrumentais e defende uma comunicação que promova o engajamento, o sentimento de pertencimento e a cooperação. A autora observa que a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho está diretamente relacionada à forma como os processos comunicativos são estruturados e se reflete em benefícios visíveis no clima organizacional, definido por Coda (1997), como um indicador do grau de satisfação dos colaboradores em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização, cuja relação de causalidade foi também expressa por Luz (2003).

Portanto, a comunicação organizacional deve ser tratada como uma área estratégica, capaz de integrar setores, alinhar objetivos, motivar pessoas e fortalecer a cultura da organização. Mais do que um canal de transmissão de informações, a comunicação é uma via de construção conjunta — de sentido, de valores e de relações.

4 DISCUSSÕES

A comunicação organizacional, enquanto ferramenta estratégica, exerce influência direta sobre o desempenho global das organizações. Quando bem estruturada, contribui significativamente para a produtividade, a satisfação no ambiente de trabalho e a retenção de talentos. De acordo com Brito et al. (2019), uma comunicação eficiente é essencial para que as ideias, os

REVISTA TÓPICOS

sentimentos e as decisões sejam transformados em ações produtivas, mantendo a organização ativa e integrada.

Mais do que uma ferramenta de transmissão de informações, ela se consolida como um recurso que favorece a articulação entre setores, a geração de sentido e o alinhamento de esforços em direção aos objetivos institucionais. Quando há clareza e fluidez nos processos comunicacionais, os colaboradores sentem-se mais informados, engajados e valorizados, impactando positivamente na motivação e no desempenho individual e coletivo.

Os líderes, por sua vez, exercem papel central na eficácia da comunicação interna. Eles são os principais condutores do discurso institucional e influenciam diretamente como as informações circulam e são interpretadas na organização. Brito et al. (2019) apontam que, para a comunicação ser realmente eficaz, é fundamental que os gestores desenvolvam habilidades de escuta, de clareza na expressão e de empatia com suas equipes.

Outros obstáculos à comunicação clara e assertiva identificados pelos autores são: o excesso de informações, que sobrecarrega os colaboradores; a fragmentação ou distorção das mensagens; a falta de padronização nos canais comunicativos; os ruídos físicos e semânticos e a ausência de preparo emocional para lidar com conflitos e diferenças. Além disso, destaca-se o impacto da multiculturalidade nas organizações, já que diferentes culturas podem interpretar palavras, gestos e expressões de maneiras distintas, gerando mal-entendidos.

REVISTA TÓPICOS

Os fatores emocionais também influenciam fortemente o processo de comunicação. Como lembram Brito et al. (2019), uma mensagem pode ser compreendida de forma completamente diferente dependendo do estado emocional do receptor. Segundo Thayer citado por Silva, Rego e Faillace Júnior,

No âmbito das organizações, as relações entre os indivíduos estão em constante mutação, seja pela postura de um novo gestor ou pela integração entre funcionários antigos e novos. Com isso, há sempre alteração nas necessidades, possibilidades e oportunidades comunicação. Os sentimentos e emoções disponíveis (raiva, medo, defensividade) no momento da comunicação podem servir como bloqueadores da comunicação eficaz (Thayer apud Silva; Rego; Faillace Júnior, 2015, p. 18).

Soma-se a isso, a perspectiva trazida por Vaz sobre a interculturalidade, que tem se destacado na abordagem da comunicação nas organizações. Segundo a autora, por ser

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Formada por pessoas diferentes, as organizações precisam saber lidar com a diversidade e valorizar a participação efetiva de cada uma delas, num ambiente propício ao diálogo e à efetiva participação. Externamente, esse requisito se torna ainda mais necessário, na medida em que a sociedade se apresenta de forma cada vez mais complexa e global (Vaz, 2017, p. 30).

Diante desse contexto de desafios e complexidades na comunicação organizacional, a Comunicação Não-Violenta (CNV) apresenta-se como uma abordagem potencialmente transformadora ao propor que os diálogos sejam estruturados com base na escuta empática, na clareza das interações e no reconhecimento das necessidades humanas. Como afirmam Trindade et al. (2017), o uso da CNV nesse contexto permite que tanto o emissor quanto o receptor da mensagem se posicionem de forma mais autêntica e empática, abrindo espaço para o reconhecimento de erros sem a imposição da culpa e para o aprimoramento constante das relações de trabalho.

REVISTA TÓPICOS

A CNV, desenvolvida por Marshall Rosenberg, é uma abordagem, metodologia e filosofia prática baseada na escuta ativa, reconhecimento das necessidades humanas e expressão genuína dos sentimentos. Como aponta Pelizzoli (2012), comunicar é um ato vital, uma dimensão ontológica do ser humano, por isso a linguagem deve ser compreendida não somente como meio de troca de informações, mas como expressão da identidade, dos valores, afetos e histórias individuais.

Nesse sentido, a CNV propõe uma mudança profunda de mentalidade, que convida à escuta verdadeira, à presença consciente e ao enfrentamento dos conflitos cotidianos com base na empatia. Para que a Comunicação Não-Violenta seja colocada em prática, Rosenberg (2019) propõe quatro etapas fundamentais para estruturá-la: observação (sem julgamento), sentimentos (identificação das emoções), necessidades (reconhecimento do que se precisa) e pedidos (formulações claras e sem exigências). Esse processo reconecta as pessoas à sua humanidade, substituindo a lógica da acusação pela vulnerabilidade, cooperação e cuidado mútuo, transformando conflitos e fortalecendo vínculos.

Quando praticada com intencionalidade, a CNV favorece a criação de espaços seguros para o diálogo, a resolução pacífica de conflitos e a valorização das necessidades humanas. Tais aspectos são fundamentais para transformar a cultura interna, uma vez que os maiores desafios comunicacionais nas empresas, como ruídos, distorções de mensagens, linguagem impositiva e ausência de escuta, estão frequentemente relacionados a julgamentos automáticos e reações impulsivas que

REVISTA TÓPICOS

dificultam o entendimento mútuo e a conexão entre os colaboradores, como ressaltam Lasater e Stiles (2021).

O RH desempenha um papel estratégico na promoção da CNV. Ele pode incorporar seus princípios nas práticas internas e na gestão de pessoas, contribuindo para ambientes mais acolhedores e pautados no respeito, principalmente, em relação à liderança, pois como afirma Fontes (2019), um dos maiores desafios das organizações contemporâneas está justamente na preparação de gestores que saibam se comunicar com empatia.

Isso pode ser realizado por meio da aplicação de diversos métodos de desenvolvimento de pessoas, como o Programa de Desenvolvimento de líderes (PDL), sessões de coaching, participação em cursos e eventos relacionados a temática, pela oferta de feedbacks e de feedforwards, palavra em inglês, cujo significado literal é “olhar para a frente”. Segundo Madruga,

Enquanto o feedback ocorre sobre algo passado (não muito distante), o feedforward é mais orientado ao desenvolvimento do indivíduo para o agora e para o futuro. O que está em jogo nessa modalidade não é identificar erros cometidos, mas oportunidades de

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

desenvolvimento ainda não exploradas pelo funcionário (Madruga, 2018, p. 134).

Além disso, o RH deve revisar práticas internas como reuniões, canais de escuta ativa e mediação de conflitos, além de fomentar o debate e a disseminação do conhecimento sobre a CNV por meio da criação de comunidades de aprendizagem — uma estratégia de desenvolvimento profissional que visa promover a atuação colaborativa entre os profissionais para que, segundo Madruga (2018), eles possam compartilhar conhecimentos pessoais e coletivos, visando não apenas seu crescimento pessoal como também o de toda comunidade envolvida.

O Manual de CNV para Organizações (Rocha, 2017) também reforça que o papel do RH deve estar voltado à criação de espaços institucionais para escuta ativa, autorreflexão e diálogo honesto. Isso pode ocorrer por meio de rodas de conversa, escutas mediadas, práticas restaurativas ou outras dinâmicas que promovam o protagonismo dos colaboradores e a horizontalidade nas relações, entendida como a valorização de um ambiente menos hierárquico, em que as decisões são construídas coletivamente e todos os colaboradores têm voz e participação.

Em síntese, a Comunicação Não-Violenta oferece ao setor de Recursos Humanos não somente uma ferramenta de gestão, mas um caminho ético e transformador para lidar com os desafios da comunicação nas

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

organizações. Sua incorporação ao cotidiano organizacional contribui para superar os ruídos, promover o engajamento das equipes e consolidar um ambiente de trabalho mais respeitoso, humano e colaborativo. Ao adotar os princípios da CNV, o RH fortalece sua posição como articulador da cultura organizacional e impulsiona a construção de organizações mais conscientes, justas e sustentáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar como a Comunicação Não-Violenta (CNV) pode influenciar positivamente a cultura organizacional, com ênfase no papel do setor de Recursos Humanos na implementação e incentivo dessa abordagem no ambiente corporativo. A partir do referencial teórico estudado, foi possível compreender que a CNV, ao promover empatia, escuta ativa e expressão autêntica, contribui significativamente para o fortalecimento das relações interpessoais e para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo, respeitoso e saudável.

Com base nos objetivos específicos propostos, a pesquisa apresentou os fundamentos da CNV e suas principais aplicações no contexto organizacional, demonstrando que sua prática favorece a construção de vínculos mais sólidos, a resolução pacífica de conflitos e o alinhamento entre os valores institucionais e os comportamentos dos colaboradores.

Verificou-se, ainda, que o setor de Recursos Humanos exerce um papel estratégico na disseminação da CNV, especialmente por meio de feedbacks

REVISTA TÓPICOS

estruturados, escutas mediadas, criação de comunidades de aprendizagem e promoção de capacitações que preparem as lideranças para se comunicarem pautando-se na empatia, na escuta ativa e no respeito mútuo.

Conclui-se, portanto, que a Comunicação Não-Violenta representa uma alternativa viável e necessária para as organizações que desejam fortalecer sua cultura, promover o bem-estar das equipes e construir relações baseadas no respeito, na empatia e no diálogo. Sua adoção estratégica pelo setor de Recursos Humanos pode ser o ponto de partida para uma transformação significativa nas dinâmicas comunicacionais e na qualidade das interações no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENTO, Mateus da S.; ABBUD, Maria Emília de O. P. Cultura e Comunicação Organizacional: uma análise da produção científica brasileira contemporânea. Cadernos de Comunicação, Santa Maria, v. 22, n. 2, p. 154-173, 2018. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=436c14aa54c578cc9273b599270b16499841c0-61fc-2759-f8da40196059&psq=hTTP%3a%2f%2fdx.doi.org%2f10.5902%2f2316882x>. Acesso em: 05 jun. 2025.

BRITO, Pollyana A. F. S. et al. Desafios da comunicação organizacional: Uma visão geral. Revista de Trabalhos Acadêmicos Lusófona, v. 2, n. 3, p. 429-444, 2019. Disponível em:

REVISTA TÓPICOS

https://www.academia.edu/59860279/Desafios_da_comunica%C3%A7%C3%o3o_em_containers. Acesso em: 26 mai. 2025.

CAMPELO, Arandi M. et al. COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL: fatores que influenciam as relações entre líderes e liderados. Vox Metropolitana, Jaboaão dos Guararapes, v. 5, n. 1, p. 19-34, ago. 2021. Disponível em: <https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2021/07/02.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CURVELLO, João José A. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FONTES, Fernanda C. C. Comunicação não-violenta em ação: o papel estratégico dos setores de Relações Públicas e Recursos Humanos para a humanização das organizações. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/8e293749-0da9-48a5-bb11->

REVISTA TÓPICOS

[840480db1363/tc4339-fernanda-fontes-comunicacao.pdf](https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf). Acesso em: 03 jun. 2025.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2025.

LASATER, Ike; STILES, Julie. Comunicação Não Violenta no trabalho: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia. São José dos Campos: Colibri, 2020. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/760847935/Comunicacao-Nao-Violenta-No-Trabalho>. Acesso em: 12 jun. 2025.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Filipe. C. L.; MARANHÃO, Carolina. M. S. de A.; PEREIRA, Jussara J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. REUNA, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 75-96, mar. 2016. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712/644>>. Acesso em: 05 jun. 2025.

MADRUGA, Roberto. Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MATOS, Gustavo G. Comunicação Empresarial: sem complicação. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

PELIZZOLI, Marcelo L. Introdução à Comunicação Não Violenta (CNV)- reflexões sobre fundamentos e método. Diálogo, mediação e cultura de paz. Recife: Ed. da UFPE, 2012. Disponível: <https://www.mpmg.mp.br/data/files/02/D5/2F/01/A4A9C71030F448C78608> Acesso: 16 mai. 2025.

PEREIRA JUNIOR, Ademar B. Guia prático: passos para implementar a Comunicação Não Violenta (CNV) em uma equipe. São Paulo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos, 2025. Disponível em: https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/Nucleos/Nrpc/Guia_Prtico3_Impler Acesso em: 05 jun. 2025.

PIGNATARI, Décio. Os meios de comunicação: como extensões do homem. São Paulo: Cultrix, 2011. Tradução de: Marshall McLuhan.

ROCHA, Caroline R. Manual de comunicação não violenta para organizações. Brasília: UNB, 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/40032541/Comunica%C3%A7%C3%A3o_N%C Acesso: 16 mai. 2025.

REVISTA TÓPICOS

ROSENBERG, Marshall. Vivendo a Comunicação Não Violenta. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. Disponível em: <https://ia902300.us.archive.org/20/items/vivendo-a-comunicacao-nao-violenta-marshall-rosenberg/Vivendo%20a%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20N%C3%A7%C3%A3o%20Violenta%20Marshall%20Rosenberg.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2025.

SANTOS, Carlos José et al. A influência da comunicação na cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. Edapeci, [s. l], v. 18, n. 3, p. 6-18, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/edapeci/article/view/10082>. Acesso em: 05 jun. 2025.

SANTOS, Helena Sofia; RIBEIRO, Paula C. Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura. Interações: Sociedade e as novas modernidades, [S. l.], n. 44, p. 53–69, 2023. DOI: 10.31211/interacoes.n.44..2023.a2. Disponível em: <https://www.interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/550>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SILVA, Marcelo A. C.; REGO, Marcos L.; FAILLACE JUNIOR, José Ernesto M. É mais importante Comunicar do que Fazer: Como é Feita e Percebida a Comunicação nos Projetos segundo o Gerente de Projetos Brasileiro. Revista de Gestão e Projetos, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 16–26, 2015. DOI: 10.5585/gep.v6i2.225. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9617>. Acesso em: 5 jun. 2025.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

TRINDADE, Elaine A. B.; CRUZ, Vanessa S.; TRINDADE, Dorival P. A aplicação da técnica de comunicação não violenta (CNV) no relacionamento entre líder e liderado em ambiente de teleatendimento. Revista Intraciência, p. 12, 2017. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170531140359.pdf>.

Acesso em: 05 jun. 2025.

VAZ, Élida M. Comunicação Organizacional. Rio de Janeiro: Seses, 2017. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/344284203/comunicacao-organizacional>. Acesso em: 05 jun. 2025.

¹ Discente do curso superior em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Baixada Santista “Rubens Lara”. E-mail: karina.morais@fatec.sp.gov.br

² Orientadora e docente do curso superior em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Baixada Santista “Rubens Lara”. Mestranda em Educação pela Universidade Católica de Santos – UniSantos. E-mail: mariana.costa11@fatec.sp.gov.br