

## COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: uma alternativa positiva na resolução de conflitos interpessoais

### *NON-VIOLENT COMMUNICATION: a positive alternative in resolving interpersonal conflicts*

Valdiane Pereira Belem – valdiane.belem@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – São Paulo – Brasil

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – São Paulo – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v21i1.1918

Data de submissão: 12/04/2024

Data do aceite: 10/03/2024

Data da publicação: 20/06/2024

### RESUMO

O referencial teórico explorado no empreendimento deste trabalho focou nos fundamentos da Comunicação Não-Violenta (CNV) como uma abordagem transformadora para a resolução de conflitos interpessoais. Inicialmente, são apresentados os princípios básicos da CNV, destacando a importância da observação neutra, do sentimento genuíno, da necessidade subjacente e do pedido concreto na comunicação consciente e compassiva. Diante disso, o objetivo geral deste estudo consistiu em averiguar como o uso da CNV na intermediação de conflitos pode favorecer para o aperfeiçoamento das relações interpessoais como uma nova realidade, desenvolvendo um novo contexto de liderança. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, sendo que o estudo foi desenvolvido baseado em uma revisão de literatura, fornecendo uma visão abrangente dos benefícios e desafios da implementação da CNV em diferentes contextos sociais e organizacionais. Os estudos relataram que a prática da empatia ajuda superar mal-entendidos, a encontrar soluções criativas e a restaurar a harmonia nos relacionamentos. Destacou-se a importância de reconhecer a humanidade tanto do emissor quanto do receptor da mensagem, cultivando assim uma cultura de respeito e compaixão. Em síntese, este trabalho disponibiliza informações valiosas para profissionais, educadores, pesquisadores e qualquer pessoa interessada em promover uma cultura de comunicação mais empática e compassiva. Por fim, ao reconhecer e valorizar a importância da CNV na resolução de conflitos, espera-se contribuir para uma sociedade mais pacífica, inclusiva e resiliente.

**Palavras-chave:** Comunicação Não-Violenta. Resolução de Conflitos. Compreensão. Escuta Ativa.

### ABSTRACT

The theoretical framework explored in this work focused on the foundations of Non-Violent Communication (NVC) as a transformative approach to solve interpersonal conflicts. Initially, the basic principles of NVC are presented, highlighting the importance of neutral observation, genuine feeling, underlying need and concrete request in conscious and compassionate

communication. Therefore, the general objective of this study was to investigate how the use of NVC in conflict mediation can favor the improvement of interpersonal relationships as a new reality, developing a new leadership context. Methodologically, this is qualitative research, and the study was developed based on a literature review, providing a comprehensive view of the benefits and challenges of implementing NVC in different social and organizational contexts. Studies have reported that practicing empathy helps overcome misunderstandings, find creative solutions, and restore harmony in relationships. The importance of recognizing the humanity of both the sender and receiver of the message was highlighted, thus cultivating a culture of respect and compassion. In summary, this work provides valuable information for professionals, educators, researchers and anyone interested in promoting a more empathetic and compassionate communication culture. Finally, by recognizing and valuing the importance of NVC in conflict resolution, we hope to contribute to a more peaceful, inclusive and resilient society.

**Keywords:** Non-Violent Communication. Conflict resolution. Understanding. Active Listening.

## 1 INTRODUÇÃO

A Comunicação Não-Violenta (CNV) é um termo cunhado por Marshall Rosenberg na década de 1960, como uma resposta aos padrões de comunicação que perpetuavam à violência e à desconexão entre as pessoas. Inspirado em sua experiência como psicólogo clínico e mediador de conflitos, Rosenberg (2013) elaborou um processo que visa cultivar a empatia, a compreensão mútua e a resolução pacífica de conflitos. Seus princípios básicos estão pautados na observação neutra, no sentimento genuíno, na necessidade subjacente e no pedido claro e concreto, tais atitudes possibilitam uma comunicação mais consciente, compassiva e assertiva.

A CNV veio como uma abordagem eficiente para resolver conflitos interpessoais, oferecendo uma escolha positiva e construtiva para lidar com as inconformidades e desentendimentos. Com base na obra empreendida por Rosenberg (2013), a CNV propõe um modelo de comunicação baseado na empatia, na escuta ativa e na expressão autêntica de sentimentos e necessidades. Neste contexto, a CNV não se limita à resolução de conflitos, mas também visa promover a compreensão mútua, a cooperação e o estímulo das relações interpessoais.

O autor destaca, que ao adotar os princípios da CNV, as partes envolvidas num conflito são encorajadas a abandonar padrões de comunicação agressivos ou passivos, optando por uma abordagem mais empática e colaborativa. Segundo o autor, focar na identificação e expressão das necessidades subtendidas aos conflitos, permitindo uma comunicação mais autêntica e eficaz, reduzindo barreiras ao entendimento mútuo e à resolução pacífica de divergências.

Além disso, Rosenberg (2013) esclarece que a comunicação realizada por meio de uma linguagem não violenta e sem julgamentos na interação humana, promove um ambiente de confiança e respeito mútuo. Corroborando com essa forma de pensar, Rocha (2017) enfatiza o elo entre a comunicação compassiva e a construção de sociedades mais pacífica e harmoniosa, em que os indivíduos se sentem verdadeiramente ouvidos e compreendidos.

Diante desse contexto, este trabalho busca explorar os fundamentos teóricos da comunicação não-violenta, investigando sua aplicabilidade prática como ferramenta eficaz na resolução de conflitos interpessoais. Através da revisão de literatura especializada, pretende-se fornecer uma visão abrangente dos benefícios e desafios da implementação da CNV em diferentes contextos sociais e organizacionais.

A motivação para desenvolver este estudo, levou em consideração que, a comunicação direta tem sido um problema nas relações interpessoais e a CNV tem se mostrado essencial para o bom convívio entre colaboradores no ambiente organizacional, além de garantir o bem-estar e promover clima organizacional positivo e acolhedor. Nas empresas contemporâneas, a prática da CNV é usada para manter uma relação mais aberta e sincera, livre de preconceitos e julgamentos, distanciando a agressividade e buscando uma comunicação mais concisa e precisa. Nestas circunstâncias, segundo Rosenberg (2013), a Comunicação Não-Violenta é a habilidade de se comunicar de maneira empática, propondo nutrir relacionamentos humanizados e benéficos. Este estudo busca contribuir na motivação de gestores a usar este importante instrumento para promover um ambiente mais acolhedor, tranquilo e respeitoso para todos, assim promovendo o crescimento indireto da organização. É importante ressaltar que divergências sempre vão surgir, mesmo em um ambiente culturalmente saudável, porém, o importante é ressaltar que o objetivo é fortalecer os vínculos ao invés de rompê-los.

Tem por justificativa pesquisar a influência do uso da Comunicação Não-Violenta no ambiente organizacional, pois essa tática contribui significativamente para a gestão de conflitos, obtendo como resultado um ambiente mais saudável, acolhedor, de confiabilidade de todos os seus pertencentes, com foco em diferentes tipos de comunicação, comportamentos e indivíduos. E, sobretudo, este estudo busca averiguar como a mediação de conflitos e o uso da CNV pode auxiliar para o avanço das interações e entrosamento entre os componentes de um time, elevando assim a confiança, autoestima e a sociabilidade, propiciando um sentimento de respeito, de confraternidade, além de inspirar outros indivíduos a comportar-se adequadamente da mesma maneira.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo consiste em averiguar como o uso da Comunicação Não-Violenta na intermediação de conflitos pode favorecer para o

aperfeiçoamento das relações interpessoais como uma nova realidade, desenvolvendo um novo contexto de liderança. E, os objetivos específicos são: 1) descrever sugestões sobre o processo de implementação do processo de mediação para a CNV entre gestores e suas equipes dentro do ambiente de trabalho; 2) detectar vulnerabilidades e questões pertinentes dos colaboradores nos grupos e suas concernentes contribuições para o avanço da resolução de conflitos, resgatando a humanidade através de um diálogo pacífico e harmonioso.

Para desenvolver o estudo em questão, foi usado como base de pesquisa bibliográfica artigos científicos, trabalhos publicados em sites e revistas do segmento, livros de importante relevância e contribuição para o tema. Assim, com a finalidade de obter tais respostas, realizou-se um estudo de caráter exploratório sobre a importância da CNV na gestão de conflitos a partir da liderança.

Este trabalho foi estruturado primeiramente com a apresentação da introdução, seguido do referencial teórico sobre Comunicação Não-Violenta, baseado principalmente na perspectiva de Rosenberg (2013). A seguir, foi explicado a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo. Posteriormente, foram expostos os principais resultados e discussões encontradas na pesquisa e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Tendo em vista que a Comunicação Não-Violenta exerce papel importante para as relações na mediação de conflitos, ajudando a promover relacionamentos mais prazerosos no ambiente de trabalho, essa estratégia busca não somente mediar conflitos no ambiente corporativo, mas também melhorar as relações humanas beneficiando toda sociedade. É importante que todos nós estejamos dispostos a colaborar, se informar e contribuir para que esse processo se torne possível, dessa forma para que a relação com o outro seja proveitosa, sendo necessário que se estabeleça a confiança. É prudente que os gestores se coloquem como responsáveis pela criação de um ambiente respeitoso, levando em consideração as particularidades em diferentes aspectos. Não há dúvidas que, atualmente, a habilidade em gerir conflito no ambiente de trabalho é fundamental para o sucesso do desenvolvimento das ações e metas das empresas (Rosenberg, 2006).

Ainda nessa linha de raciocínio, de acordo com Placco e Almeida (2017, p. 32-33) “[...] uma abordagem centrada na pessoa só se efetiva se acreditar que esse outro é digno de confiança. Essa crença mobiliza-me para colocar-me em seu lugar e ver o mundo com seus olhos. Mas preciso comunicar ao outro os sentimentos que experienciamos em nossa relação”.

## 2.1 Fundamentos da Comunicação Não-Violenta

A Comunicação Não-Violenta trata-se de uma abordagem comunicativa desenvolvida por Marshall Rosenberg, baseada na premissa de que a linguagem pode ser uma ferramenta poderosa para promover a compreensão e a empatia entre as pessoas. Segundo Rosenberg (2006), a CNV baseia-se em quatro componentes essenciais: observação sem julgamento, identificação e expressão de sentimentos, identificação e comunicação de necessidades e formulação de solicitações claras e concretas.

Um dos pilares da CNV é a capacidade de fazer observações sem fazer julgamentos de valor. Para Rosenberg (2003), essa prática permite uma comunicação mais objetiva e menos colaborativa dos estudos pessoais, favorecendo o entendimento mútuo. Além disso, ao expressar sentimentos com sinceridade e sem culpa, as pessoas tornam-se mais acessíveis emocionalmente, como destacou Grawe (2004) em seus estudos sobre psicoterapia.

Outro aspecto relevante da CNV é a identificação e comunicação de necessidades. Segundo Rosenberg (2003), quando as pessoas reconhecem as suas próprias necessidades e as dos outros, estabelecem conexões mais profundas e autênticas. Nesse sentido, Hahn (2012) destaca a importância da comunicação compassiva, baseada na empatia e na busca por soluções que atendam às necessidades de todas as partes envolvidas.

A CNV também enfatiza a formulação de solicitações claras e concretas, evitando ambiguidades e incentivando a cooperação. Para Rosenberg (2006), solicitações bem formuladas têm maior probabilidade de serem atendidas, pois permitem que as pessoas entendam exatamente o que é solicitado. É necessária uma linguagem transparente, compreensível, em que a mensagem precisa ser entendida pelo receptor. Nessa direção, Dutra (2021) aponta que ao fazer uma solicitação, o intuito é que as pessoas entendam a nossa necessidade, por isso ser direto e específico ao realizar o pedido é muito crucial para que a necessidade seja de fato atendida.

Concisamente, a Comunicação Não-Violenta promove a conexão humana por meio da observação sem julgamento, da expressão autêntica de sentimentos, da identificação e comunicação de necessidades e da formulação de pedidos claros e concretos. Ao adotar os princípios da CNV, as pessoas podem cultivar relacionamentos mais salubre e construtivos, baseados no entendimento mútuo e no respeito pelas diferenças.

## 2.2 Empatia e Compreensão

A empatia e a compreensão desempenham papéis fundamentais na resolução de conflitos, especialmente quando combinadas com os princípios da Comunicação Não-Violenta. Neste sentido, a CNV propõe um modelo de comunicação que promove a compreensão mútua, a empatia e a resolução pacífica de conflitos. Segundo Rosenberg (2003), tal ferramenta de comunicação baseia-se na ideia de que todas as pessoas têm necessidades universais que procuram satisfazer, e os conflitos surgem quando essas necessidades não são satisfeitas.

Ainda nessa direção, ao utilizar a CNV, as partes envolvidas num conflito são encorajadas a expressar as suas necessidades de forma clara e respeitosa, ao mesmo tempo que são instigados a ouvir ativamente as necessidades dos outros. Logo, a empatia desempenha um papel crucial, pois permite que as pessoas se coloquem no lugar umas das outras, compreendendo as suas emoções e perspectivas (Rosenberg, 2003).

Outro autor relevante para o tema é Daniel Goleman, que discute em seus trabalhos sobre inteligência emocional a importância da empatia na resolução de conflitos interpessoais. Goleman (2006) argumenta que a capacidade de compreender e responder às emoções dos outros é essencial para estabelecer conexões humanas significativas e promover a cooperação.

Além disso, os princípios da CNV são fundamentados em teorias da psicologia humanística, como a abordagem canalizadas nos ideais de Carl Rogers. Dessa forma, Rogers (1961) enfatizou a importância da empatia como condição necessária para o crescimento pessoal e o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis. O autor acreditava que a compreensão empática cria um ambiente seguro e propício para a resolução de conflitos.

Sucintamente, na percepção de Rosenberg (2013), a empatia e a compreensão, quando integradas na prática da Comunicação Não-Violenta, oferecem uma abordagem positiva e eficaz para a resolução de conflitos. Ao reconhecer e validar as necessidades e emoções das partes envolvidas, a CNV promove o diálogo construtivo e a procura de soluções respectivamente satisfatórias.

## 2.3 Escuta Ativa

Um dos pilares da Comunicação Não-Violenta é a prática da escuta ativa, que envolve estar completamente presente e atento ao que o outro está expressando, sem julgamentos ou interrupções. Nesse contexto, Rogers (1980) destaca a importância da escuta empática para o

encabeçamento de relações saudáveis, afirmando que a compreensão profunda das emoções e necessidades do outro é essencial para o crescimento pessoal e interpessoal.

Além disso, a teoria da comunicação interpessoal proposta por Joseph DeVito ressalta a relevância da escuta ativa para a construção de relacionamentos positivos e para a resolução eficaz de conflitos. Segundo DeVito (2021), a escuta ativa fortalece a confiança e a empatia entre as partes envolvidas, facilitando a comunicação aberta e honesta.

Ao praticar a escuta ativa dentro do contexto da comunicação não violenta, as pessoas aprendem a se conectar de forma mais genuína e a compreender as necessidades por trás das palavras. Isso cria um ambiente de segurança emocional, em que os indivíduos se sentem livres para expressar suas preocupações e sentimentos sem medo de críticas ou rejeição (DeVito, 2021).

De acordo com Rosenberg (2013) quando escolhemos a empatia ao invés do julgamento, ganhamos o poder de transformar atritos em acordos.

A linguagem que usamos reflete nossa consciência sobre como escolhemos viver nossas vidas e nossas ações são uma demonstração de nossas necessidades, não de estratégias para atender as mesmas.

Contudo, na visão do autor, a prática da escuta ativa dentro do contexto da comunicação não violenta é uma poderosa ferramenta para a resolução de atritos entre pessoas, promovendo a compreensão mútua, a empatia e a construção de relacionamentos mais saudáveis e harmoniosos. Ao adotar essa abordagem, as pessoas podem transformar contendas em oportunidades de crescimento e conexão genuína.

## **2.4 Cultura Colaborativa**

A cultura colaborativa tem se destacado como elemento fundamental para o sucesso das organizações no cenário empresarial contemporâneo. Segundo Edmondson (2018), uma cultura colaborativa é aquela em que os membros da equipe se sentem seguros para compartilhar ideias, correr riscos e aprender com os erros, promovendo assim a inovação e a resolução criativa de problemas.

É importante ressaltar que alguns autores enfatizam os benefícios tangíveis e intangíveis resultantes de uma cultura colaborativa nas organizações. Para Grant (2013), por exemplo, equipes coparticipativas tendem a ser mais produtivas e eficazes, uma vez que a cooperação entre os membros permite a combinação de diversas habilidades e conhecimentos, resultando em soluções mais abrangentes e bem-sucedidas.

Além disso, essa cultura contribui para o engajamento e retenção de talentos nas organizações. Segundo Hsieh (2010), quando os colaboradores se sentem valorizados e integrados num ambiente de trabalho colaborativo, é mais provável que permaneçam na empresa e contribuam significativamente para o seu sucesso a longo prazo.

A promoção desse tipo de parceria requer o apoio e o comprometimento da liderança organizacional. Ademais, Kotter (2012) defende que os líderes desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente propício à colaboração, incentivando a comunicação aberta, a transparência e o trabalho em equipe.

Em conclusão, na perspectiva de Rosenberg (2013), a cultura colaborativa nas organizações não só promove a inovação e a produtividade, mas também fortalece o compromisso dos colaboradores e contribui para o sucesso sustentável da empresa no mercado competitivo de hoje.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Ao realizar pesquisas qualitativas sobre Comunicação Não-Violenta, é essencial seguir procedimentos metodológicos adequados para garantir a validade e confiabilidade dos resultados. Além disso, a análise de dados em pesquisas qualitativas sobre CNV pode se beneficiar da abordagem indutiva, conforme sugerido por Charmaz (2014). Em vista disso, os pesquisadores devem estar abertos ao surgimento de padrões e temas durante a coleta e análise dos dados, permitindo que conclusões emergjam organicamente das experiências dos participantes. Esta abordagem flexível e exploratória permite uma compreensão mais profunda e contextualizada da prática da CNV em diferentes contextos.

Assim sendo, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, empreendido por meio de uma revisão bibliográfica, baseada em artigos publicados em sites, livros e revistas para um melhor entendimento sobre esse tema tão abordado nas organizações ultimamente. Por fim, os levantamentos realizados permitiram uma compreensão mais ampla e coerente, identificando que a CNV exerce um papel fundamental para a construção de um ambiente mais afável, participativo e de cooperação nas empresas contemporâneas.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados deste estudo oferecem percepções sobre a aplicação da Comunicação Não-Violenta na resolução de conflitos interpessoais, destacando sua eficácia na promoção de

uma comunicação empática e construtiva. A análise das informações revelou uma série de temas e padrões significativos, fornecendo uma compreensão mais rica e contextualizada nesse estudo.

Uma das descobertas mais marcantes foi a importância da escuta ativa na prática da CNV. De acordo com as análises realizadas nas diferentes pesquisas, inspiradas em Rosenberg (2006), mostram que as pessoas enfatizam a necessidade de ouvir com empatia e compreensão, buscando verdadeiramente entender os sentimentos e necessidades das outras. Essa habilidade foi descrita como fundamental para estabelecer uma conexão genuína e para resolver conflitos de forma pacífica.

Além disso, as pesquisas destacaram a importância da expressão autêntica na CNV. Tal como o estudo de Rocha (2017) relata que quando os indivíduos expressam seus próprios sentimentos e necessidades de forma honesta e clara, se torna essencial para construir relacionamentos saudáveis e para resolver conflitos de maneira construtiva. A expressão não-violenta foi descrita como uma alternativa positiva à comunicação agressiva ou defensiva, permitindo que as pessoas se sintam ouvidas e respeitadas.

Outro aspecto significativo dos resultados foi a ênfase na empatia e na compreensão mútua como alicerces fundamentais da CNV. Os estudos inspirados em Rosenberg (2013) revelaram que a prática da empatia ajuda na superação de mal-entendidos, bem como a encontrar soluções criativas e a restaurar a harmonia nos relacionamentos interpessoais, destacando a importância de reconhecer a humanidade tanto do emissor quanto do receptor da mensagem, cultivando assim uma cultura de respeito e compaixão (Hanh, 2012).

Essas descobertas têm importantes interferências para a prática clínica, educacional e comunitária, pois elas sugerem que a CNV pode ser uma ferramenta poderosa para promover a paz e a contribuição em uma variedade de contextos, desde terapia individual até resolução de conflitos em grupos e comunidades. Ao reconhecer e considerar a importância da CNV na comunicação interpessoal, este estudo contribui para uma compreensão mais profunda e informada de como podemos construir relacionamentos mais saudáveis e harmoniosos na sociedade.

Tais resultados convergem com Vergueiro (2017) ao ressaltar que é normal ter conflito nos ambientes de trabalho, e que podem até estar atrelado à má gestão das emoções dos envolvidos. Todavia, é fundamental que os líderes sejam prudentes na mediação de tais conflitos, com a intenção de reduzi-los significativamente, para não permitir que os mesmos se tornem violentos e agressivos, prejudicando a produtividade e clima entre os membros da equipe, sempre, essa mediação sempre fundamenta nas habilidades de linguagem e

comunicação. A autora ainda acrescenta que em um ambiente de repreensão, onde se escondem os erros, e desestimula a interação social, a cooperação e o apoio, onde se estimula a competitividade não saudável da equipe, o colaborador passa a se isolar para se preservar, ampliando os índices de frustração e tensão, tornando-se um ambiente fértil para mazelas emocionais.

Destaca-se que o maior tesouro das empresas é seu capital humano, é cada vez mais importante se dá conta disso, investir em qualidade de vida no ambiente de trabalho. Levando em conta que as novas gerações estão valorizando o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e saúde emocional. No entanto, é importante frisar que líderes também enfrentem desafios ao implementar a CNV. Nessa direção a pesquisa de Lou et al. (2017) mostram que líderes podem enfrentar resistência por parte de suas equipes ao tentar adotar novas abordagens de comunicação. Portanto, é crucial que os líderes recebam treinamento adequado e suporte contínuo para aplicar efetivamente os princípios da CNV no ambiente de trabalho.

Autor como, Bathelt (2019) destaca a ênfase da CNV na expressão emocional pode levar a uma infantilização dos funcionários, minando sua autonomia e capacidade de resolver conflitos de forma madura. Essas críticas apontam para as limitações e desafios da implementação da CNV no ambiente corporativo, exigindo uma reflexão mais profunda. Portanto, enquanto a comunicação não violenta pode trazer benefícios significativos para as organizações, é importante considerar suas limitações e adaptar suas práticas de acordo com as necessidades específicas e a conjunção empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho proporcionou uma análise aprofundada e significativa da Comunicação Não-Violenta, como abordagem transformadora para a resolução de conflitos interpessoais. Ao longo deste artigo, exploramos os princípios, práticas e aplicações da CNV, destacando a sua importância na promoção de uma comunicação empática, autêntica e construtiva.

A revisão da literatura revelou a riqueza e a diversidade de conceitos, teorias e estudos relacionados à CNV e à resolução de conflitos. A partir desta revisão foi possível estabelecer um referencial teórico sólido que forneceu base conceitual para análise de estudos e discussão dos resultados.

Em síntese, este trabalho disponibiliza informações valiosas para profissionais, educadores, pesquisadores e qualquer pessoa interessada em promover uma cultura de

comunicação mais empática e compassiva. Ao reconhecer e valorizar a importância da CNV na resolução de conflitos, esperamos contribuir para uma sociedade mais pacífica, inclusiva e resiliente.

Por fim, é importante destacar que este estudo não dissipa todas as questões relacionadas à CNV e à resolução de conflitos, mas serve como ponto de partida para pesquisas futuras e para a exploração e aplicação contínua desta abordagem transformadora na vida cotidiana e nas relações interpessoais.

## REFERÊNCIAS

- CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory**. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks. 2ª ed., 2014.
- DEVITO, J. A. **A arte de se comunicar: Teoria e Prática**. 3ª ed. Vozes. Rio de Janeiro, 2021.
- DUTRA, F. **Inovação não violenta: Descubra como a Comunicação não Sistêmica e a Empatia Circular Podem Impactar Organizações**. DVS Editora, 2021.
- EDMONDSON, A. C. **A organização Destemida: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizagem, Inovação e Crescimento**. 1ª ed. Sextante, São Paulo, 2018.
- GRAWE, K. **Terapia Psicológica**. 6ª ed. Artmed. Porto Alegre, 2004.
- GRANT, A. **Dar e Receber: Uma Abordagem Revolucionária para o Sucesso**. 1. Ed. Companhia das Letras. São Paulo, 2013.
- GOLEMAN D. **Inteligência Social: A Nova Ciência das Relações Humanas**. Editora Objetiva, Rio de Janeiro, 2006.
- HOHLFELD, R. & BATHOLT, H. **Comunicação não violenta nas organizações: uma perspectiva crítica**. 1ª ed. Springer. Nova York, NY, 2019.
- HANH, T. N. **Paz a cada passo: a jornada de um monge pela energia ecológica e social**. 14ª ed. São Paulo, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Compaixão Consciente: Usando o Poder da Atenção Plena e da Compaixão para Transformar Nossas Vidas**. 1ª ed. Cidade. São Paulo, 2012.
- HSIEH, T. **Entregando Felicidade: Um Caminho Para Lucros. Paixão e Propósito**. 1ª ed. Lua de Cristal. Rio de Janeiro, 2010.
- LOU, X., YUAN, B & LI, Z. **Novas Abordagens de comunicação contemporânea. Revista de Comunicação Contemporânea**, 2017.
- KOTTER, J. A. **Mudança de Liderança**. 1ª ed. Campus. São Paulo, 2012.

PLACCO, Vera M. N.; ALMEIDA, L. R.(org.). **O Coordenador Pedagógico e a Legitimidade de sua Função**. São Paulo: Loyola, 2017.

ROCHA, C. R. **Manual de comunicação não violenta para organizações**. Brasília: Universidade de Brasília, 2017.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação Não Violenta: Uma Linguagem de Vida**. 3ª ed. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação não-violenta: Técnicas Para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais**. 14ª ed., (Vilella, M. Trad). São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comunicação não-violenta: Técnicas Para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais**. 2ª ed., (Vilella, M. Trad.). São Paulo, 2013.

ROGERS, C. R. (1997). **Tornar-se Pessoa**. 5ª ed., M. Ferreira, A. Lampareli, Trad. São Paulo: Martins Fontes. (Originalmente publicado em 1961).

\_\_\_\_\_. **Como Torna-se Pessoa**: 1ª ed. Martins Fontes. São Paulo, 1980.

VERGUEIRO, M. C. M. **Os benefícios da Comunicação Não Violenta no ambiente de trabalho**. 2017. Disponível em <[www.mentalclean.com.br](http://www.mentalclean.com.br)>. Acesso em 09 mar 2024.