

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE EAD

CRIS PINHEIRO CORRÊA BARROZO

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO POTENCIAL FERRAMENTA DE  
MEDIÇÃO DE CONFLITOS: O CASO DAS SECRETARIAS INTEGRADAS DA  
UFSM.**

Agudo, RS  
2024

Cris Pinheiro Corrêa Barrozo

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO POTENCIAL FERRAMENTA DE  
MEDIÇÃO DE CONFLITOS: O CASO DAS SECRETARIAS INTEGRADAS DA  
UFSM.**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública na modalidade EAD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora Profa. Dra. Simone Alves Pacheco de Campos.

Agudo, RS  
2024

**Cris Pinheiro Corrêa Barrozo**

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO POTENCIAL FERRAMENTA DE  
MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: O CASO DAS SECRETARIAS INTEGRADAS DA  
UFSM.**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do  
Curso de Especialização em Gestão Pública na  
modalidade EAD, da Universidade Federal de Santa  
Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em 19 de julho de 2024

---

**Profa. Dra. Eliete dos Reis Lehnhart. UFSM**  
**Presidente**

---

**Prof. Dr. Leander Luiz Klein. UFSM**

---

**Dra. Rúbia Goi Becker. UFSM**

Agudo, RS  
2024

## RESUMO

### **A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO POTENCIAL FERRAMENTA DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: O CASO DAS SECRETARIAS INTEGRADAS DA UFSM.**

AUTORA: Cris Pinheiro Corrêa Barrozo  
ORIENTADORA: Simone Alves Pacheco de Campos

O presente artigo tem por objetivo analisar o conhecimento dos gestores envolvidos em um processo de reestruturação administrativa quanto à potencial utilização da Comunicação Não Violenta (CNV) como ferramenta de gestão de pessoas; bem como a sua necessidade de capacitação para administrar conflitos internos de suas equipes, visando a melhoria do clima organizacional nos setores públicos, objetivando qualidade nos serviços prestados ao usuário.

Para tal, desenvolveu-se um estudo exploratório de caráter qualitativo. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com servidores no cargo de gestão do Centro de Educação da UFSM. O método utilizado foi a análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos interpretativos e resgatando o problema da pesquisa. Após a análise dos dados foi possível inferir que os entrevistados entendem a CNV como uma ferramenta de gestão, importante na capacitação de gestores na resolução dos conflitos, mostrando-se favoráveis a buscar e incentivar treinamento para a equipe de servidores das secretarias, visando a melhoria do clima organizacional nos setores públicos, objetivando qualidade nos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Comunicação Não Violenta, Organizações Públicas, Comunicação Organizacional.

## **ABSTRACT**

### **NON-VIOLENT COMMUNICATION AS A POTENTIAL TOOL FOR CONFLICT MEDIATION: THE CASE OF INTEGRATED SECRETARIATS OF UFSM**

**AUTHOR:** Cris Pinheiro Corrêa Barrozo  
**ADVISOR:** Simone Alves Pacheco de Campos

The aim of this article is to analyze the knowledge of managers involved in an administrative restructuring process regarding the potential use of Nonviolent Communication (NVC) as a human resource management tool, as well as their training needs to manage internal conflicts within their teams, with the aim of improving the organizational climate in the public sector, aiming at the quality of services provided to users. To this end, a qualitative exploratory study was conducted. Data were collected through semi-structured interviews with civil servants in management positions at the UFSM Training Center. The method used was content analysis, based on interpretive procedures and the retrieval of the research problem. After analyzing the data, it was possible to conclude that the interviewees understood the CNV as a management tool, important for training managers in conflict resolution. They were in favor of seeking and promoting training for secretarial staff in order to improve the organizational climate in the public sector, with the aim of improving the quality of the services provided.

**Keywords:** People Management, Non-violent Communication, Public Organizations, Organizational Communication.

## 1 INTRODUÇÃO

Na busca pelo desenvolvimento dentro das organizações públicas, desde a década de 1990 tem ocorrido uma evolução no que tange a gestão de pessoas no serviço público, tendo início com a Nova Gestão Pública (NGP) e tomado forma com Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A PNDP é orientada pela Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, tendo como objetivo o aprimoramento das capacidades profissionais dos servidores públicos visando a “excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Art. 1º do Decreto nº 9.991/2019).

A partir da PNDP passa-se a haver uma preocupação maior com o desenvolvimento, a capacitação e a qualidade do clima organizacional dentro dos setores públicos, objetivando a melhoria na qualidade nos serviços prestados. Essa preocupação vem ao encontro das necessidades, não apenas dos servidores, mas da própria sociedade que espera um atendimento de qualidade menos mecanicista e mais humanista nas organizações públicas.

A Comunicação Não Violenta pode servir como uma ferramenta de gestão de pessoas dentro das organizações públicas, na medida em que busca a capacitação dos indivíduos para uma melhoria, não apenas no atendimento das necessidades individuais, mas no atendimento das necessidades das equipes de trabalho e, melhoria do atendimento às necessidades dos usuários do serviço público. Para Fraga (2019) tratando-se do setor público, a comunicação pode não ocorrer de forma harmônica prejudicando a relação interpessoal e, podendo comprometer a relação da equipe do setor, por conta da demanda de trabalho e do atendimento aos prazos no âmbito do dia a dia organizacional, fazendo com que passe quase que despercebido a relação comunicativa envolvendo os sentimentos individuais em momentos de participação e deliberação.

Para atender ao DECRETO Nº 9.739/2019 – que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG, e atender a Resolução Nº 025/2015 UFSM, que regulamenta a criação da Estrutura Mínima dos Centros de Ensino do Campus Sede da UFSM, foi necessário realizar um novo remanejamento no organograma das Unidades de Ensino, demandando uma nova forma de estruturação do funcionamento das atividades.

A nova estrutura faz com que os servidores que atuavam como secretários exclusivos de seus setores, passam agora a compor uma equipe de secretários. Realocados em novas instalações e com uma nova estrutura organizacional, os servidores passam por mudanças significativas em um curto espaço de tempo, ponto em que uma cultura de comunicação não violenta poderia contribuir para amenizar os ruídos do processo de transição. Segundo Rosenberg (2019, p.15) “pouquíssimas pessoas são ensinadas a expressar as próprias necessidades. Em vez disso, somos ensinados a criticar, insultar e nos comunicarmos de um modo que nos distancia uns dos outros.” A comunicação ruidosa e desmotivada pode contribuir para a falta de produtividade e animosidade no ambiente organizacional.

Defende-se, neste estudo, compreender as estratégias utilizadas pelos gestores públicos, objetivando analisar o conhecimento dos gestores envolvidos em um processo de reestruturação administrativa quanto à utilização da Comunicação Não Violenta como ferramenta de gestão de pessoas.

Visando atender ao objetivo proposto e responder à questão de pesquisa foi realizada uma pesquisa exploratória, com uma abordagem qualitativa, onde foram entrevistados oito servidores envolvidos na reestruturação, ou que foram indicados como possibilidade de gestão

para as Secretarias Integradas do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria que está em processo de reestruturação administrativa.

A justificativa para este estudo consiste em verificar se a prática da CNV, como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, pode capacitar os gestores na resolução dos conflitos internos das equipes de trabalho das secretarias, com vistas na melhoria do clima organizacional nos setores públicos, objetivando qualidade nos serviços prestados ao usuário.

Entende-se a CNV como parte da inovação nas organizações públicas, compondo o Plano de Gestão e Desenvolvimento (PGD) da UFSM, o qual tem por objetivo capacitar servidores para a melhoria na comunicação e mediação dos conflitos dentro da instituição.

Para Fraga (2018) as organizações públicas possuem a função de gerir o bem público, sendo a CNV um caminho para diálogos mais empáticos e recíprocos na busca por aproximação e confiabilidade das políticas públicas, realizando uma gestão mais coerente com a demanda social. Rosenberg (2019) defende a resolução dos conflitos concentrando-se em criar as condições para que todos tenham suas necessidades atendidas, abandonando a ideia de levar os outros a fazer o que queremos. Resolvendo os desentendimentos de forma a obter a completa satisfação de todos.

Diante do exposto, este artigo encontra-se estruturado em mais 5 seções além da introdução. Na seção 2 apresenta-se a revisão bibliográfica que dá suporte a este estudo, subdividida em: 2.1 A Gestão de Pessoas na administração pública e 2.2 Comunicação Não Violenta e a melhoria do clima organizacional. A seção 3 apresenta o método de pesquisa que dá suporte à seção 4 de análise dos dados, a qual encontra-se dividida em 4 blocos sendo: 4.1 Nível de entendimento dos gestores sobre a CNV como ferramenta de gestão de pessoas, 4.2 Utilização dos componentes da CNV, 4.3 Contribuições da CNV para a melhoria do clima organizacional, e 4.4 Busca da capacitação dos gestores para uma melhor gestão de pessoas dentro das organizações públicas. Por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais do estudo.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 A Gestão de Pessoas na administração pública:**

A Reforma da Gestão Pública no Brasil teve início em meados de 1995, comandada pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), Bresser-Pereira. Baseado nos modelos de Nova Gestão Pública (NGP) implantados em diversos outros países, como Nova Zelândia e Inglaterra, a Nova Gestão Pública no Brasil tem dentre tantos objetivos, dar voz ao usuário. Segundo Costin (2010) as três dimensões básicas contempladas na reforma seriam: dimensão institucional-legal, visando a melhoria da eficiência na administração pública; a dimensão cultural, que visava criar uma cultura compatível com a administração pública gerencial, auxiliando no combate ao paternalismo.

A terceira dimensão é a gerencial, relacionada às práticas de gestão a qual vamos nos ater neste escopo. Até meados da década de 1980 a gestão de pessoas era vista no Brasil como um setor responsável pela remuneração e contratação de mão de obra qualificada. Entre os anos de 1964 e 1984 prevaleceu no país a intervenção estatal na economia, dando ênfase para o paradigma taylorista/fordista de gestão, ressaltando características como a racionalização do trabalho e a descrição de cargos. O desenvolvimento econômico da década de 1970 impulsionou uma maior competitividade por quadros e salários e a gestão de pessoas passou a ter a necessidade de profissionalização, para dar conta de atividades ligadas à remuneração, exigindo competência técnica e competência política com as decisões da cúpula das organizações (DUTRA, 2019).

Já na metade da década de 1990 a gestão de pessoas passa a assumir um contexto estratégico, mas é apenas no início dos anos 2000 que esse tipo de gestão chega ao setor público.

Segundo Dutra (2019, p. 9) “o setor público percebe a pressão de um ambiente mais competitivo por recursos cada vez mais escassos e a necessidade de investir na efetividade organizacional”, iniciando a busca por uma gestão de pessoas cada vez mais voltada para as pessoas e menos para os processos.

Schikmann (2019) elenca que para além da eficiência, a sociedade vem exigindo eficácia e efetividade das organizações públicas, com uma atuação voltada para resultados. A ética, transparência e o primor pela qualidade na entrega dos serviços são elementos cada vez mais observados e exigidos pelos usuários do serviço público. Isso exige da máquina pública adequações, tais como a atualização de tecnologias, modernização da estrutura organizacional e de pessoal. A mesma autora lembra características comuns nas organizações públicas, mas indesejáveis para um bom desenvolvimento de gestão no setor público, tais como: a postura limitada da administração pública para a inovação, engessada na legislação e acompanhada de uma rotatividade da gestão, podendo apresentar muita alternância entre os membros da equipe de trabalho. A forma atual de como a Administração Pública condiciona a gestão por desempenho, limita o crescimento dos servidores, não colaborando para uma melhoria efetiva da eficiência e eficácia de fato.

É papel dos gestores públicos captar os interesses individuais, enquanto mediadores de conflitos, entendendo as demandas e as prioridades da organização, deliberando conforme a necessidade e a realidade de acordo com as contribuições individuais de cada membro da equipe. O gestor público precisa adequar os diferentes tipos de controle de gestão às necessidades de sua equipe, levando em conta as características do serviço e do relacionamento FRAGA, (2018).

## **2.2 Comunicação Não Violenta e a melhoria do clima organizacional**

A identificação do clima organizacional contribui para o aumento da eficiência organizacional, pois segundo Ferreira (2013, p. 47) o clima organizacional “contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais”. Trata-se, segundo Ferreira (2013, p. 47) da “percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não”. A autora infere que o clima organizacional, como a qualidade do ambiente, atua como influenciador no comportamento e na motivação de seus integrantes. Um ambiente organizacional onde as pessoas não estão motivadas ou felizes precisa ser estudado. A pesquisa do clima organizacional proporciona aos participantes um sentimento de escuta e respeito, impactando tanto na qualidade quanto na quantidade, no que tange a satisfação e a produção. Ferreira (2013)

Corrêa (2016, p.118) afirma que “o líder que não consegue tornar a comunicação eficaz perde tempo, conhecimento, investimento e ainda pode gerar um clima de desconfiança e falta de credibilidade”. Segundo esta autora, os conflitos interpessoais e crises na gestão dentro das organizações são geradas, em sua maioria, pela falta de relação e interação entre líderes e suas equipes (CORRÊA,2016).

Para Rocha (2017, p.29) o processo da CNV se produz pela influência e cruzamento entre os níveis intrapessoal, interpessoal e sistêmico comportamental dos indivíduos, contribuindo para a promoção do autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional, ajudando a reduzir a violência, o assédio moral e os afastamentos decorrentes de doenças no ambiente laboral. Atender as necessidades dos indivíduos é um dos fatores que estimulam a satisfação no ambiente de trabalho e por consequência melhoram a motivação, o desempenho e o interesse nas funções do cargo, favorecendo, dessa forma, a produtividade (ROCHA,2017, p. 22).

Rosenberg (2019, p.7) aponta a CNV como “um processo baseado na crença de que somos compassivos por natureza, acreditando na compassividade dos seres humanos, e na sua



capacidade de praticar empatia, mesmo quando as pessoas à nossa volta se comportam de forma violenta”. A CNV não é apenas um método de linguagem, uma vez que pode ser utilizada sem o uso de palavras, como uma forma de conexão entre os indivíduos (ROSENBERG,2019). “Desenvolvi então o processo que chamei de Comunicação Não Violenta (CNV), que consiste em habilidades de pensamento e comunicação que nos permitem nos conectar de forma compassiva com os outros e com nós mesmos.” (Rosenberg, 2019, p. 7).

A Comunicação Não Violenta utiliza-se de quatro grandes componentes que são: observar sem julgar, expressar os sentimentos, expressar as necessidades e saber fazer pedidos. Estes componentes estão distribuídos em dois eixos. Um eixo trata de expressar-se honestamente por meio dos quatro componentes, e um segundo eixo ocupa-se de receber com empatia por meio dos quatro componentes Rosenberg (2006). O conceito de cada um dos componentes da CNV será abordado no quadro 1. Quanto a contribuição das práticas de Comunicação Não Violenta para a solução de conflitos, envolvem: Rosenberg (2019, p.14)

1. Expressar nossas necessidades; 2. enxergar as necessidades dos outros, independentemente do modo como se expressam; 3. verificar se as necessidades foram compreendidas com exatidão; 4. oferecer a empatia de que as pessoas precisam para ouvir as necessidades dos outros; e 5. traduzir as soluções ou estratégias propostas para uma linguagem de ação positiva.

Quadro 1 - componentes da CNV

(continua)

<b>COMPONENTES DA CNV</b>	<b>ENTENDENDO O CONCEITO</b>
<p style="text-align: center;"><b>OBSERVAR SEM JULGAR</b> Observação é diferente de avaliação. (julgamentos são diferentes de sentimentos)</p>	<p>“Não concordei nem discordei. Recebi as palavras dele não como ataques, mas como presentes de outro ser humano que estava disposto a compartilhar comigo sua alma e suas profundas vulnerabilidades.” Rosenberg (2006). Comparações e julgamentos moralizadores atrapalham a comunicação genuína. Culpar, rotular, depreciar e criticar são formas de julgamentos moralizadores. <sup>2</sup> A dicotomia do Certo e Errado. Jogo de “quem tem razão”. Empregando esse tipo de linguagem julgamos os outros e seu comportamento dicotomizando o que é bom ou mau, inteligente ou ignorante de acordo com o nosso julgamento. <sup>2</sup> é preciso compreender que juízo de valor é diferente de julgamento moralizador.</p>

Quadro 1 - componentes da CNV

(continuação)

<b>COMPONENTES DA CNV</b>	<b>ENTENDENDO O CONCEITO</b>
<p data-bbox="245 533 818 607"><b>EXPRESSANDO OS SENTIMENTOS</b> (sentimentos são diferentes de pensamentos)</p> <p data-bbox="285 645 778 786">Expressar sentimentos verdadeiros em palavras é diferente de afirmações que descrevem pensamentos, avaliações e interpretações. <sup>2</sup></p>	<p data-bbox="847 353 1426 600">Expressar com clareza e sem disfarces como me sinto, ou seja, minhas sensações e pensamentos em relação ao que observo e receber com empatia as mensagens dos outros, suas sensações e pensamentos, em relação ao que está observando sem entender como críticas ou censuras. <sup>1</sup></p> <p data-bbox="847 611 1426 1048">Sentimentos são diferentes de pensamentos. Existem palavras que se disfarçam de sentimentos, dessa forma podemos dizer que nos sentimos, por exemplo, preocupados, seguros, angustiados, com medo, felizes, maravilhados, surpresos, gratos, tristes, desconfortáveis, ansiosos, nervosos, confiantes.<sup>1</sup> Contudo, não devemos confundir sentimentos com pensamentos. Para expressar os sentimentos é importante usar palavras que se referem a emoções específicas e não palavras vagas e genéricas.</p> <p data-bbox="847 1059 1426 1193">Quando dizemos que estamos nos sentindo ignorados, por exemplo, tendenciamos demonstrar a forma como achamos que os outros nos veem e não os nossos sentimentos</p>

Quadro 1 - componentes da CNV

(conclusão)

<b>COMPONENTES DA CNV</b>	<b>ENTENDENDO O CONCEITO</b>
<p data-bbox="268 725 799 757"><b>ENTENDENDO AS NECESSIDADES</b></p> <p data-bbox="268 801 799 943">Todos temos necessidades e é muito importante que possamos aprender a expressar e a entender as necessidades do outro.</p>	<p data-bbox="847 398 1430 577">Algumas necessidades básicas a todos nós: autonomia, integridade, segurança, amor, respeito, confiança, aceitação, consideração, além de cuidados físicos, lazer e de comunhão espiritual.<sup>1</sup></p> <ul data-bbox="995 584 1430 920" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="995 584 1430 757">• Necessidades são diferentes de estratégias. Não fomos ensinados a expressar nossas necessidades e a compreender as necessidades do outro.</li> <li data-bbox="995 819 1430 920">• “por trás de todo o comportamento existe uma necessidade”</li> </ul> <p data-bbox="847 981 1430 1048">Todo o ato violento é uma expressão trágica de uma necessidade não atendida.</p> <ul data-bbox="995 1128 1430 1615" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="995 1128 1430 1272">• É preciso que as minhas necessidades e as necessidades dos outros também sejam atendidas.</li> <li data-bbox="995 1330 1430 1615">• O que pode ser feito para atender as necessidades dos outros e como devemos nos expressar para aumentar a possibilidade de os outros contribuírem voluntariamente para atender ao nosso bem estar. <sup>1</sup></li> </ul> <p data-bbox="847 1675 1430 1742">Aquilo de que preciso ou valorizo e que é a causa dos meus sentimentos <sup>1</sup></p>
<p data-bbox="344 1823 719 1890"><b>SABER FAZER PEDIDOS</b> (solicitar ações concretas)</p>	<p data-bbox="847 1787 1430 1854">Comunicar os desejos como exigências bloqueia a compaixão.</p> <p data-bbox="847 1899 1430 1966">O estímulo de uma vontade genuína de colaboração</p>

Fonte: adaptado de Rosenberg (2019) <sup>1</sup> e Rosenberg (2006) <sup>2</sup>.

Rosenberg (2006) chama de “negação da responsabilidade” o tipo de linguagem que transfere a responsabilidade das atitudes para outros. Expressões do tipo: “ter de” e “você me faz sentir...” coloca nos outros a responsabilidade sobre os nossos sentimentos e pensamentos.

Quando dizemos que tivemos determinada atitude por “ordens superiores” ou porque essa é a política da empresa, estamos responsabilizando outros por nossas escolhas. De modo que, se fizemos, fizemos porque escolhemos fazer e não porque tivemos que fazer. Somos totalmente responsáveis por nossos atos e escolhas Rosenberg (2006).

O propósito da CNV é criar qualidade de conexão humana em que as necessidades de todos sejam consideradas e satisfeitas através de uma vontade natural de contribuir para o bem-estar de todos. Da mesma forma, a CNV cria condições para que os demais atendam aos pedidos, por vontade de cooperação e não por medo, vergonha, obrigação, castigo, culpa ou pelo desejo de recompensa. Camargo e Belinazo (2020)

### 3 MÉTODO

Para alcançar os objetivos traçados na seção introdutória, desenvolveu-se um estudo exploratório de caráter qualitativo. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013) o estudo qualitativo é utilizado quando se busca compreender a perspectiva dos participantes sobre os fenômenos que os cercam, suas opiniões e a forma como percebem subjetivamente sua realidade, sendo recomendado quando algum grupo social específico não tenha sido pesquisado sobre o tema.

A pesquisa exploratória, entre os tipos de pesquisa, é a que pode ser planejada com menor rigidez, podendo-se utilizar de entrevistas não padronizadas, tendo como finalidade entender conceitos e ideias para posteriormente formular hipóteses ou problemas mais precisos a serem testados Gil (2016). O delineamento sequencial exploratório pode ser usado para estudar um fenômeno em profundidade ou testar uma teoria emergente, podendo ser conduzido em duas partes, sendo a primeira a coleta e análise de dados qualitativos e posterior a análise dos dados quantitativos, com o propósito de auxiliar na interpretação dos resultados qualitativos Gil (2019).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com servidores, indicados pela Direção do Centro de Educação por estarem diretamente envolvidos no processo de reestruturação das secretarias, ou por serem uma possibilidade na gestão das mesmas, uma vez que a reestruturação neste Centro ainda está em processo de aprovação. Buscou-se identificar o conhecimento e a forma de utilização do método da CNV, dentro do ambiente organizacional, pelos gestores das secretarias integradas, enquanto mediadores de conflitos de suas equipes de trabalho. Foram realizadas oito entrevistas individuais com um roteiro de questões abertas semi-estruturadas durante os meses de maio e junho de 2024. As entrevistas foram gravadas e após transcritas, adotando-se nomes fictícios para preservar a identidade dos entrevistados, conforme o quadro 2.

Quadro 2 - Identificação dos entrevistados

<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>
Rosa	59	especialização
Ramos	50	doutorado
Margarida	56	doutorado
Jasmim	45	mestrado
Violeta	39	especialização
Alecrim	33	mestrado
Flores	33	mestrado
Camélia	31	graduação

Fonte: Elaborado pela autora.

O roteiro de entrevistas foi construído com base no referencial teórico, para fins de alcance dos objetivos da presente pesquisa, sendo organizado de acordo com o quadro 3. A primeira parte constitui de perguntas que abordassem o conhecimento dos entrevistados sobre as técnicas da CNV e seus componentes. A segunda parte traz perguntas que buscam entender como esses gestores utilizam os componentes da CNV como ferramenta de mediação de conflitos na gestão de pessoas. A análise dos dados foi feita por meio de análise de conteúdo. Para Vergara (2015. p7) “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.” As categorias foram produzidas a priori com base no referencial teórico, quais sejam a categoria de análise de grade mista, e a análise de conteúdo foi realizada apoiando-se em procedimentos interpretativos, resgatando o problema da pesquisa.

Quadro 3 - Roteiro das entrevistas

(continua)

Perguntas	categorias
Qual a sua Idade, seu sexo e grau de escolaridade?	Nível de entendimento dos gestores sobre a CNV como ferramenta de gestão de pessoas.
Você já ouviu falar em Comunicação Não Violenta?1	
O que você conhece (entende) sobre a CNV?1	
Em algum momento você já estudou sobre as técnicas (processo) de Comunicação não violenta?	
Como você sinceramente reage em relação aos conflitos no seu ambiente de trabalho, pensando em duas perspectivas: quando você precisa mediar um conflito entre terceiros e quando você está envolvido no conflito?	
Dentre os quatro pilares da Comunicação não violenta, você conhece ou já fez uso de algum?	Utilização dos componentes da CNV
Você acredita ser possível expressar-se honestamente com seus colegas e gestores? Explique.	
Você sabia que na CNV você precisa expressar como se sente em relação ao que está sendo observado?	

Quadro 3 - Roteiro das entrevistas

(Conclusão)

De que forma você acredita que a CNV poderia contribuir para a melhoria do clima organizacional?	Contribuições da CNV para a melhoria do clima organizacional
Quais as necessidades você entende que precisam ser atendidas no seu ambiente de trabalho?	
Você já fez algum curso sobre gestão de pessoas e/ou conflitos ofertados pela trilha de desenvolvimento do PGD na UFSM?	Busca da capacitação dos gestores para uma melhor gestão de pessoas dentro das organizações públicas.
Você acredita que, se o Curso de Comunicação Não Violenta fosse ofertado no seu setor de trabalho, este iria contribuir de alguma forma para a melhoria do clima organizacional e dos conflitos interpessoais?	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados com base nas categorias descritas no quadro 3, buscando responder sobre o quanto os entrevistados entendem sobre a CNV como ferramenta de gestão de pessoas, bem como entender como estes fazem uso dos quatro componentes da Comunicação Não Violenta com suas equipes de trabalho. Buscou-se a compreensão sobre as contribuições desses gestores para a melhoria do clima organizacional e suas necessidades de capacitação dentro das organizações públicas.

Foram entrevistadas oito pessoas, servidores públicos lotados no Centro de Educação da UFSM, envolvidos com a reestruturação das Secretarias Integradas, sendo cinco mulheres e três homens, com idades entre 31 e 56 anos, e níveis de escolaridade entre graduação e doutorado. Para todos os entrevistados, após perguntado sobre o seu conhecimento sobre a CNV, foi ofertado uma breve explicação sobre o processo e seus objetivos dentro da mediação de conflitos. Entre os entrevistados, apenas dois afirmaram não ter conhecimento algum sobre processo de comunicação não violenta, os demais tinham um bom ou raso conhecimento das técnicas.

#### 4.1 Nível de entendimento dos gestores sobre a CNV como ferramenta de gestão de pessoas.

Constata-se que a CNV já vem sendo utilizada como ferramenta de gestão de pessoas, mesmo que de forma intuitiva, isso é percebido quando os entrevistados abordam sobre o uso da empatia e da escuta ativa para mediar conflitos, com o objetivo de ouvir os dois lados. mesmo que os entrevistados tenham demonstrado um raso conhecimento do processo de CNV, (vale destacar que três deles realizaram o Curso sobre Comunicação Não Violenta ofertado pela Instituição UFSM), em relação a isso destaca-se a fala de Ramos.

Eu tento ouvir. Tento ouvir os dois lados em conflito. Tentando entender qual é, de fato, a motivação desse desconforto. E quando me envolve, eu tento não pessoalizar. Nem sempre isso é fácil. Mas tento imaginar o que a pessoa tá percebendo. Tá me agredindo, tá me atacando, me criticando, me questionando, sei lá. E me disponho a conversar, observar. Nem sempre isso é um processo fácil, mas acho que é uma atividade importante da gente, especialmente quem tá na função de chefia, tem que ter essa disposição de ouvir o colega, ouvir o outro, enfim.

Um dos entrevistados afirmou que o exercício de empatia acarreta em crescimento pessoal, no sentido de que o gestor precisa lidar com a sua própria reação aos fatos, para poder observar sem fazer julgamentos. Três dos entrevistados abordaram que esperam as pessoas se acalmarem para, então tentar mediar, e outros três expressaram que, a depender do nível do conflito, não hesitam em solicitar auxílio de outros, sejam colegas ou de superiores para colaborar na mediação. Duas pessoas afirmaram que às vezes é só uma questão de visões diferentes, e que o mediador apenas precisa auxiliar as pessoas a enxergarem as necessidades dos outros e, por vezes, as suas próprias. Jasmim contextualizou o conflito da seguinte forma:

Às vezes, e não são raras, as pessoas estão falando a mesma coisa, só elas estão usando termos diferentes, elas estão olhando por um outro ângulo que parece ser muito diferente, mas elas estão no mesmo rumo. Então, assim, é tudo uma questão de entendimento, de sentar.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar ser mais tranquilo manter o equilíbrio e a postura quando não estão envolvidos no conflito. Dois dos gestores entrevistados afirmaram já ter entrado em conflito com colegas, destacando que têm dificuldade para usar empatia quando a outra pessoa se comunica de forma violenta, sentindo assim a necessidade de impor limites, no afã de evitar que a comunicação desrespeitosa se torne comum e repetitiva. A senhora Margarida, que se considera uma pessoa reativa, fez a seguinte afirmação a respeito do uso da empatia. “tenho que ter muito jogo de cintura com o meu temperamento e respirar fundo”. Três gestores colocaram ser pessoas que costumam reagir de forma tranquila aos conflitos pessoais, procurando ouvir o outro sem interromper e tentando verificar quais necessidades a outra pessoa está trazendo, tentando resolver a situação de forma amigável. Eles abordaram que após analisar a situação, se o caso exigir, retrocedem ou pedem desculpas a depender da situação.

Se é um problema que eu posso resolver, se é um problema que eu preciso resolver junto com a pessoa. Nesse sentido, é melhor eu saber qual é o problema do que deixar o problema virar uma bola de neve e ir acumulando e virar um problemão que vai



acabar talvez até caindo em outra pessoa para resolver então, que se for comigo que eu consiga resolver. (CAMÉLIA)

Então, quando eu pontuo alguma coisa e dá um conflito, gerou um conflito, eu sou totalmente aberto a discutir aquilo ali. Eu não tenho nada contra, por exemplo, voltar atrás de algo que eu estava pontuando, sendo que eu percebi realmente que estava equivocado ou que a minha leitura não era a melhor. (ALECRIM)

#### **4.2 Utilização dos componentes da CNV.**

Foi constatado nessa categoria que, mesmo sem ter conhecimento prévio dos componentes da CNV, todos os gestores entrevistados fazem uso de, ao menos um deles, no seu dia-a-dia, destacando-se o componente de observar sem fazer julgamentos, enfatizado nas respostas de Rosa, Margarida e Ramos como: “saber ouvir as pessoas de forma respeitosa”. Expressar suas necessidades ou contribuir para que o outro consiga expressar suas necessidades e seus sentimentos de forma não violenta foi o componente destacado nas respostas de Jasmim, Flores e Ramos, enquanto Alecrim e Violeta afirmaram saber fazer pedidos de forma clara e respeitosa.

Em relação ao acolhimento e compreensão das equipes sobre a necessidade de expressão honesta dos sentimentos e necessidades, os entrevistados acreditam ser algo bastante difícil de ser alcançado, sendo possível apenas para algumas pessoas, entendendo que as pessoas de modo geral não estão preparadas para ouvir o que o outro tem a dizer com sinceridade, muitas vezes demonstrando-se ofendidas ou desconfiadas com a expressão honesta.

As entrevistadas Rosa, Margarida e Jasmim afirmaram ainda que sentem dificuldades em se fazer compreender, tendo que fazer um exercício diplomático com as palavras. Sobre isso explicou Ramos: “nem todo mundo tem essa disposição de ouvir o que o outro tem a dizer. É um exercício que demanda esforço deliberado nesse sentido. Acho que nem todo mundo está disposto a ouvir o outro, nem a si mesmo, muitas vezes.”

Entretanto, para Camélia, se a comunicação for realizada de forma correta, é possível se expressar com honestidade. Para Flores, o fato de já ter sofrido problemas de adoecimento em função de conflitos e relações tóxicas no ambiente de trabalho faz com que ele, comumente, se expresse com honestidade, pois prefere resolver o conflito, procurando evitar ruídos e fofocas.

#### **4.3 Contribuições da CNV para a melhoria do clima organizacional.**

Quando os entrevistados foram questionados sobre como processo de Comunicação Não Violenta pode contribuir para a melhoria do clima organizacional, as respostas foram ao encontro de que a prática da CNV é uma ferramenta importante para a melhoria das relações no ambiente de trabalho. Destaca-se a contribuição de Margarida:

contribui para a melhoria das relações, para a melhoria dos processos de gestão, justamente porque é uma forma mais dialógica, pontual, de tratar com as pessoas, abordando as problemáticas da atenção profissional, mas de uma maneira em que é muito processo de escuta, escuta de ambos lados, enfim, dos envolvidos, fazendo as interlocuções, as relações que são necessárias e os encaminhamentos formais dentro do processo de transparência. entendo que a comunicação não-violenta também

perpassa pela postura, pela posição que a pessoa adota em termos de mensagem corporal que ela transmite aos colegas, não é só por palavras. então, a comunicação não violenta tem uma relação muito maior do que só as palavras que tu profere. ela tem relação com o que tu escreve, a forma como encaminha as escritas, os memorandos, como faz as relações, as reuniões, enfim, as tomadas de decisões.

Alecrim fala da necessidade de uma comunicação bem compreendida evitando ruídos e desentendimentos, abordando que quando a outra pessoa não compreende a solicitação pode acabar agindo de forma passivo-agressiva, entendendo a solicitação como uma afronta e acaba executando a tarefa de forma equivocada, o que seria evitado em uma comunicação clara e assertiva. Segundo Alecrim a CNV envolve:

trabalhar a equipe para aplicar esse tipo de diálogo, para não parecer que a pessoa está sendo, às vezes, clara daquilo que está sendo solicitado, mas que seja recebido como algo rude, por exemplo: essa pessoa está sendo muito rude, está sendo muito grosseira, ou que está sendo muito assertiva, porque às vezes a assertividade pode ser interpretada também como algo também agressivo, propriamente dito. Mas, às vezes, a clareza por trás de tudo que está sendo feito é melhor do que deixar esse ruído. Só que isso tem que ser trabalhado para saber como cada um recebe essas informações.

Rosa e Violeta entendem como bom relacionamento interpessoal no seu ambiente de trabalho, entretanto apontaram a necessidade de trabalhar o respeito mútuo e a diplomacia com a equipe. A forma de fazer pedidos, a necessidade de compreensão e o uso de empatia também foram apontados como pontos que precisam ser trabalhados. Margarida salientou como relevante o combate às pré-concepções e aos julgamentos precipitados em relação a algum fato ou a alguém.

Foram elencadas como necessidades de melhorias e ajustes nas equipes de trabalho: a falta de convívio coletivo, a dificuldade de estabelecer um diálogo aberto e franco com pessoas que demonstram certa resistência às mudanças ou a flexibilização das atividades, aflorando uma dificuldade de consenso na equipe, bem como outras diferenças multifatoriais, tais como diferenças etárias, ideológicas e trajetórias de vida. Alecrim e Camélia lembraram que, com a reestruturação das secretarias, poderão emergir outros conflitos envolvendo a metodologia dos processos e a divisão dos turnos de trabalho.

Neste sentido, foi proposto pelos entrevistados algumas ações dentro do processo da CNV que poderão colaborar para a melhoria do clima organizacional. Dentre as ações se destacam: a importância da oferta de treinamento, não apenas para gestores, mas para todo o grupo de trabalho, objetivando que todos tenham ao menos um conhecimento superficial dos processos da linguagem de Comunicação Não Violenta. Desenvolver uma comunicação mais clara e assertiva, tentando evitar os ruídos, procurar entender as necessidades do outro mesmo que este esteja se expressando de forma violenta. Esforço Coletivo pela melhoria das relações interpessoais e do convívio cotidiano.

#### **4.4 Busca da capacitação dos gestores para uma melhor gestão de pessoas dentro das organizações públicas.**

Em relação a trilha de desenvolvimento ofertada pela instituição aos servidores, apenas Ramos e Margarida não tinham conhecimento sobre o programa, os demais já haviam realizado alguns cursos da trilha, pois de acordo com a Portaria Normativa N 056 de 19 de janeiro de 2023, os cursos da trilha de desenvolvimento precisam ser utilizados como forma de compensação para a redução de carga horária durante o período de férias acadêmicas da UFSM. Camélia e Flores já haviam realizado o Curso de Comunicação Não Violenta oferecido pela

trilha de desenvolvimento, os demais entrevistados optaram por outros cursos, contudo todos afirmaram ter interesse em realizar o Curso de Comunicação Não Violenta, elencando a participação de toda a equipe como importante, pois é necessário que todos tenham o Curso para que a prática da CNV seja mais efetiva.

Os entrevistados assentiram de forma unânime sobre a importância da participação de suas equipes e deles próprios, em uma prática de estudos sobre mediação de conflitos e Comunicação Não Violenta, podendo ser utilizado para este fim, o curso de CNC da trilha de desenvolvimento do PGD, acessível a todos os servidores da Instituição.

Entretanto foram apontadas algumas dificuldades, sendo a maior delas um possível desinteresse dos colegas nestas práticas de estudos, entendendo que nem todos estão abertos às inovações ou a melhorias, e que essas pessoas talvez não obtivessem o aproveitamento necessário, justamente por não se mostrarem abertas ao diálogo e ao novo. Seguem alguns relatos de como os participantes observam a importância desse tipo de estudo em equipe:

...se nós tivéssemos todos o conhecimento, eu acho que o convívio seria muito melhor. Porque às vezes as pessoas fazem coisas que talvez não por não ter conhecimento. Eu acho que todo conhecimento é válido. E a pessoa também vai parar e vai pensar um pouquinho, né? Oh, eu não posso ultrapassar aqui, eu posso ser mais sensível aqui. Um olhar diferente, né? Se tu tiver conhecimento. (ROSA)

Eu acho que é algo interessante, fazer o curso e tudo. Eu não sei se todos da equipe teriam algum interesse nisso, se eles seriam um pouco relutantes e tal, o que eles acham disso. Então, teria que ser conversado com a equipe e tal, tentar convencer aqueles que acham que não é interessante. Mas eu acho bem interessante, eu acho que vale a pena ouvir, pelo menos. (ALECRIM)

... conhecimento nunca é demais. a gente ouve e a gente vê e se possível, eu não sei até o que seria o ideal, se seria uma equipe menor, a equipe que tá trabalhando junto, fazer esse curso ou trazer outras equipes para trazer outras experiências.[...] Não quer dizer que a experiência positiva de um vá ser uma experiência positiva para outros, mas assim, quanto mais a gente abrir o nosso leque de visão, eu acredito que se torne mais fácil esse ambiente, essa harmonia de uma equipe de trabalho. (JASMIM)  
Eu acho que se não fosse, se não for possível ser feito presencial com cada equipe, que tivesse pelo menos ele online. No moodle, né. É, acho que é importante que toda equipe faça. Mesmo que não seja gestor. (CAMÉLIA)

Com base nesses achados, é possível assentir que os gestores têm uma função predominante no que tange a mediação de conflitos junto a seus grupos de trabalho, mas para tal compreendem que necessitam de capacitação direcionada dentro da Gestão de Pessoas, qualificando-os para aprender a lidar com as próprias reações e para entender as necessidades por detrás das reações dos outros, através de uma escuta sensível.

Segundo Fraga (2019) o desenvolvimento da CNV dentro das organizações públicas é uma tarefa difícil, pois significa quebrar o paradigma da lógica do “ganha-ganha”. Se faz necessário muito tempo, adaptação e paciência dos envolvidos para interpretar a lógica, baseada em observar e sentir as necessidades e não em ganhar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das respostas dos participantes, objetivando responder sobre o nível de conhecimento dos gestores envolvidos em um processo de reestruturação administrativa quanto à potencial utilização da CNV como ferramenta de gestão de pessoas, entende-se que este objetivo de pesquisa foi alcançado. Pode-se observar nos gestores um raso domínio sobre o processo de Comunicação Não Violenta. Foi possível aferir que, mesmo aqueles que não tinham conhecimento prévio da linguagem faziam uso no seu cotidiano de ao menos um dos componentes da CNV de alguma forma, no intuito de obter uma comunicação de qualidade com os colegas de trabalho.

Averigua-se que estes, na sua maioria, procuram resolver os conflitos usando a técnica da CNV de escuta ativa, evitando fazer julgamentos ou utilizando-se de parcialidade. Destaca-se a busca por ouvir as duas partes e tentar sugerir soluções para que ambos tenham suas necessidades atendidas, embora todos afirmaram ser um processo difícil, e nem todos conseguem manter a calma quando estão intimamente envolvidos no conflito.

Em relação à utilização dos componentes da CNV para a melhoria das relações no ambiente de trabalho, é possível verificar nas respostas dos entrevistados a utilização dos 4 componentes nas diferentes descrições. O componente “observar se fazer julgamentos” é trazido nas falas dos entrevistados como escuta ativa, ouvindo o que o outro tem a dizer.

Tentar entender as necessidades do outro, mesmo que este não esteja expressando isso claramente contempla o componente de “expressar suas necessidades” e ouvir as necessidades e sentimentos do outro. O componente “saber fazer pedidos” foi apresentado como: falar de forma clara e respeitosa, mostrando as necessidades do interlocutor sem usar de agressividade.

Apresentaram-se como inibidores da CNV como ferramenta para a melhoria do clima organizacional: a necessidade de respeito mútuo, a falta de empatia, a incapacidade de compreensão do outro, a pré-concepção ou o julgamento precipitado, a maledicência, a falta de receptividade para o diálogo franco, o desinteresse na inovação, e por fim, a dificuldade de as pessoas desejarem chegar em um consenso, mostrando uma necessidade latente de melhoria nas relações interpessoais. Com base nisso foram propostas estratégias de ações positivas como: oferecer capacitação específica sobre a CNV para o grupo de trabalho, buscando desenvolver a escuta sensível e o relacionamento interpessoal, dando subsídios necessários para atender as necessidades de todos.

No que tange a busca dos gestores por capacitação, notou-se interesse e necessidade na busca por aperfeiçoamento na gestão de pessoas, entendendo os entrevistados como possíveis mediadores de conflitos em seus setores, responsáveis pelo bom andamento dos serviços e das relações interpessoais. Acredita-se que os cursos de Comunicação Não Violenta e Mediação de Conflitos e Negociação, ofertados pela trilha de desenvolvimento de pessoas do PGD, apresentaram-se como uma boa opção de aperfeiçoamento para os gestores.

Sendo os gestores responsáveis por encontrar ferramentas de Gestão de Pessoas que possam contribuir para a melhoria do clima organizacional, e sendo eles possíveis encarregados de mediar conflitos em suas equipes, conclui-se que todos os entrevistados entendem a CNV como uma ferramenta importante para a melhoria do ambiente de trabalho e das relações interpessoais, mostrando-se favoráveis a engajar suas equipes na busca por treinamento e prática da Comunicação Não Violenta.

Embora o desinteresse e a falta de créditos do processo foram apontados como uma dificuldade em potencial para um melhor desempenho das equipes, para os gestores, esse estudo teria mais relevância e aproveitamento se todos do setor demonstrassem interesse em participar.

Entende-se assim a Comunicação Não Violenta como uma ferramenta de gestão, capacitando os gestores para a resolução dos conflitos internos das equipes de trabalho das

secretarias, com vistas na melhoria do clima organizacional nos setores públicos, objetivando qualidade nos serviços prestados ao usuário.

Todavia, esse é um estudo das secretarias integradas de apenas um Centro de Ensino, haja vista os vários fatores que serviram como empecilho para a sua abrangência, tais como a greve dos Servidores Federais e a tragédia climática ocorrida no Estado do RS em maio deste ano, fatores estes que acabaram por deixar a coleta de dados deficitária. Sugere-se que para estudos futuros, seja realizada uma pesquisa com maior amplitude, envolvendo todas as secretarias integradas da UFSM e quiçá de outras Instituições Federais também. Entende-se que assim se poderá ampliar a compreensão das necessidades de gestores e de suas equipes.

Sugere-se ainda que sejam realizadas pesquisas abrangendo os quatro componentes da comunicação Não Violenta pelos grupos de trabalho nas organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Casa Civil, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 18 abril 2024.
- BRASIL. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Brasília: Casa Civil, 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) Acesso em 23 abril 2024.
- BRASIL. **Decreto Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Brasília: Casa Civil, 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm) Acesso em 24 abril 2024.
- BRASIL. **Decreto Nº 10.506, de 02 de outubro de 2020**. Brasília: Casa Civil, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm) Acesso em 29 abril 2024.
- BRASIL. **Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - Versão Atualizada**. Brasília: 2023. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboracaodoPDP2024versao\\_CGDES\\_03.07.2023vf.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboracaodoPDP2024versao_CGDES_03.07.2023vf.pdf) Acesso em: 23 abril 2024.
- CAMARGO, Daniela; BELINAZO, Nadia Beatriz Casani. **Guia de Práticas Restaurativas e Mediação de Conflitos - IFFAR**. Santa Maria: IFFAR, 2020.
- CORREA, Vivian. **A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder. Comunicação com líderes e empregados**. Cásper Líbero, 2016.
- Costin, Claudia. **Administração pública**: Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas / ... [et al.]**. - 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2019. disponível: em minha biblioteca.
- FRAGA, Vanessa de Souza. Seção 4: Governança e Políticas Públicas. **Organizações públicas e comunicação não violenta junto aos stakeholders internos**. Braga, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/324706538\\_Seccao\\_4\\_Governacao\\_e\\_Politiclas\\_Publicas\\_ORGANIZACOES\\_PUBLICAS\\_E\\_COMUNICACAO\\_NAO\\_VIOLENTA\\_JUNTO\\_AOS\\_STAKEHOLDERS\\_INTERNOS](https://www.researchgate.net/publication/324706538_Seccao_4_Governacao_e_Politiclas_Publicas_ORGANIZACOES_PUBLICAS_E_COMUNICACAO_NAO_VIOLENTA_JUNTO_AOS_STAKEHOLDERS_INTERNOS) Acesso em: 12 maio 2024.
- FERREIRA, Patrícia I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/> Acesso em: 10 mai. 2024.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/> Acesso em: 12 mai. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Instrução Normativa GP-Enap/SEDGG/ME Nº 21**, de 1º de fevereiro de 2021. Enap. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6099> Acesso em: 9 mai. 2024.

ROCHA, Carolina Reis, **Manual de comunicação não violenta para organizações**- memorial descritivo. Brasília, 2017. disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/19734> Acesso em: 15 abril. 2024.

ROSENBERG, Marshall B. **Vivendo a Comunicação não Violenta** - Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: Camões, M. R. de S.; VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**, 16ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007985. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/> Acesso em: 9 mai. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Gestão de Pessoas. **Portaria Normativa N 056 de 19 de janeiro de 2023**. Santa Maria. UFSM. 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/2023/01/23/portaria-normativa-no-56-de-19-de-janeiro-de-2023> Acesso em 05 jun. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. RESOLUÇÃO N. 025/2015 - Santa Maria. UFSM. 2015. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=7286710> Acesso em: 15 abril. 2024.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 6ª edição. São Paulo Atlas: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522499052. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/> Acesso em: 05 jun. 2024.