

A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA EM AMBIENTES DE TRABALHO¹

Allan Ferreira

Resumo: A comunicação é peça fundamental para um convívio harmonioso entre as pessoas. E nos ambientes de trabalho isso não é diferente, uma vez que há estudiosos que mostram que um processo comunicativo inadequado pode provocar efeitos negativos no clima organizacional. O propósito deste artigo é mostrar o quanto a comunicação não-violenta (CNV) está presente nos ambientes corporativos. Para tanto se desenvolveu um método para calcular o grau de habilidade em CNV para cada respondente e, assim, verificar a proximidade dos grupos demográficos em relação à CNV. Uma das conclusões mais relevantes foi perceber que, na amostra do presente estudo, os graus de CNV são mais altos entre os mais jovens, entre aqueles com mais formação acadêmica, entre os que trabalham no setor privado e entre os que não possuem subordinados. A pesquisa também revelou que o grau de CNV diminui com o crescimento da idade, assim como aumenta com a formação acadêmica.

Palavras-chaves: Comunicação não-violenta. Gestão de Pessoas. Comunicação corporativa.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Rego (1986), o processo de comunicação exerce extraordinário poder no equilíbrio, no desenvolvimento e na expansão das empresas e das instituições. É ela quem permite a integração e, consequentemente, a disposição ordenada das partes de uma organização. Constitui-se, dessa maneira, elemento fundamental de um ambiente de trabalho e é, portanto, merecedora de atenção.

Conforme Silva (2006), um dos aspectos relacionados à comunicação é a tentativa de compreender e de se fazer compreendido. Dentre as finalidades básicas do processo está o relacionamento com o outro. Some-se a este entendimento que, conforme Bittencourt (2014), o relacionamento entre pessoas é um dos elementos que pode afetar o clima em um ambiente de trabalho.

¹Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Com isso, infere-se que a falta de atenção ou de habilidades quanto ao melhor modo de se expressar pode causar danos ao clima organizacional. Um clima deteriorado, por sua vez, pode complicar ainda mais o processo de comunicação na empresa, gerando assim um trágico círculo vicioso. E, ainda segundo Bittencourt (2014), um clima organizacional ruim costuma trazer uma série de problemas como desmotivação e desagregação entre os funcionários, conflitos, taxas de rotatividade e absenteísmo elevadas, falta de comprometimento das equipes, dentre outros. Tais problemas, conforme a magnitude que adquiram, podem chegar até mesmo a inviabilizar os resultados da organização. Nesse caso, o que fazer?

Essa pergunta remete a um processo desenvolvido na década de 1960 pelo psicólogo estadunidense Marshall B. Rosenberg, denominado comunicação não-violenta (CNV). O estudioso elaborou seu método comunicativo analisando como aconteciam as falhas de comunicação entre as pessoas nos mais diversos meios familiares e sociais. Conforme Rosenberg (2006, p. 21) “a comunicação não-violenta se fundamenta em habilidades de linguagem e de comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas”. Trata-se de uma filosofia aplicada à linguagem, a qual convida as pessoas a eliminarem de suas falas tudo o que o autor denomina como “comunicação alienante da vida”, para assim chegarem à CNV. O psicólogo defende a ideia de que, desse modo, as relações humanas, familiares ou profissionais, podem melhorar sobremaneira. Sua teoria é endossada por vários estudiosos e líderes mundiais, dentre eles Arun Gandhi, o qual afirma que “se mudarmos a nós mesmos, poderemos mudar o mundo, e essa mudança começará por nossa linguagem e nossos métodos de comunicação” (ROSENBERG, 2006, p.16).

Conforme Rosenberg (2006), a CNV pode ser aprendida teoricamente em cursos, seminários e treinamentos. Contudo, ela pode ser praticada, até inconscientemente, por pessoas que jamais tenham ouvido falar do termo “comunicação não-violenta”. Por outro lado, a “violência” – ou a “alienação da vida”, conforme define Rosenberg (2006) – na forma de se comunicar de uma pessoa depende de sua formação, de sua cultura e do ambiente onde cresceu. Dessa forma, na comunicação de cada ser humano existe um pouco de CNV e um pouco de comunicação alienante da vida. E essa reflexão leva a algumas perguntas: o quanto a CNV está presente entre os profissionais

de instituições públicas, privadas e do terceiro setor? Ela está mais presente em profissionais com maior ou com menor idade? Sua frequência aumenta ou diminui conforme o nível de formação? Há mais ou menos CNV em cargos de chefia?

Não foram encontradas pesquisas acadêmicas na linha do presente trabalho, isto é, relacionando graus de comunicação não-violenta com fatores demográficos. Desta forma, o presente estudo buscou identificar, à luz do conceito da CNV, como se classificam as maneiras de se comunicar de trabalhadores de uma amostra por acessibilidade, conforme faixa etária, grau de instrução, tipo de cargo e setor de trabalho. Importante enfatizar que não houve pretensão de se analisar qualquer amostra probabilística, em termos estatísticos, mas tão somente uma amostra por acessibilidade.

2 COMUNICAÇÃO

Segundo Ruão (1999), a comunicação se faz fundamental na seleção, na integração e no desenvolvimento pessoal, assim como na avaliação de desempenho de colaboradores de uma instituição. A integração de recursos humanos, especialmente, exige práticas de comunicação formais (formalizadas, hierarquizadas) e informais (não formalizadas, não hierarquizadas); verticais (descendentes, ascendentes) e horizontais (laterais); diretas (orais) e indiretas (escritas).

Em todas essas formas e sentidos, a comunicação pode ser fator decisivo para a manutenção de um bom relacionamento entre os profissionais. E, conforme Rosenberg (2006), a consciência sobre a própria maneira de se comunicar, também. Isso ocorre pois, de acordo com Bittencourt (2014), a comunicação deficiente é um dos elementos que caracterizam os ambientes organizacionais com clima ruim, onde se percebem grandes problemas e custos invisíveis para a organização. E como o processo de comunicação ocorre continuamente em um ambiente organizacional, isto significa que a todo momento o clima pode ser afetado, seja para melhor, seja para pior.

Complementarmente, conforme Paschoalin (1996, p. 27):

“dentro de uma mesma sociedade, as pessoas são diferentes entre si. Há diferenças individuais e sociais que revelam variedade de temperamento, preferências, idade, sexo, profissão, posição econômica e cultural, grau de escolaridade, local em que reside etc. No ato da fala essas diferenças são evidenciadas”.

Todas essas diferenças também influenciam a comunicação organizacional. Segundo Rosenberg (2006), por conta de uma mensagem bem ou mal elaborada, um clima organizacional pode melhorar ou até se deteriorar significativamente. A CNV pode, então, auxiliar nessa dinâmica de comunicação.

Resumidamente, o processo denominado CNV se compõe a partir de determinados critérios que devem ser observados, tanto no processo de falar quanto no processo de ouvir. No ato de falar é necessário eliminar da própria expressão o que foram denominadas “comunicações alienantes da vida”, que são, segundo Rosenberg (2006):

- a) os julgamentos moralizadores, os quais subentendem uma natureza errada ou maligna em pessoas que não agem conforme os valores do emissor da mensagem. Exemplos: “*Você é muito desatento*”;
- b) as comparações, pois também são formas de julgamento. Exemplo: “*O novo funcionário tem sido mais eficiente que você*”;
- c) as negações de responsabilidade, que ocorrem quando não se assume a responsabilidade pelos próprios comportamentos, pensamentos e sentimentos. Exemplo: “*Menti para o cliente porque o chefe me mandou fazer isso*”;
- d) as exigências, isto é, espécies de “pedidos” que, se não atendidos, geram retaliações. Exemplo: “*Faça como quero ou te darei uma advertência formal*”;
- e) as ideias de merecimento de recompensa ou punição, pois também são julgamentos. Exemplo: “*Aquele colega mereceu ser demitido, pelo que fez*”.

Após eliminar da própria fala as comunicações alienantes da vida, é necessário expressar-se segundo os quatro componentes da CNV, na seguinte ordem: observação; sentimento; necessidades; pedido. Conforme Rosenberg (2006):

Quadro 1 - Etapas da CNV na fala

Componente	Como é
1. Observação	Observar fatos sem avaliá-los, sem determinar se são bons/maus/corretos/incorrectos. Simplesmente observar o fato. Exemplo: “ <i>João hoje chegou trinta minutos depois do horário combinado</i> ” em vez de “ <i>João sempre chega atrasado</i> ”.
2. Sentimento	Identificar o sentimento surgido na observação do fato. Exemplo: “ <i>Sinto-me irritado, frustrado</i> ”.
3. Necessidades	Reconhecer quais necessidades se associam aos sentimentos identificados. Sentimentos negativos, por exemplo, se originam em necessidades não atendidas. Exemplo: “ <i>O fato de João haver chegado trinta minutos depois do horário combinado não atende à minha necessidade, que é de que todos os funcionários estejam aqui às oito horas da manhã</i> ”.
4. Pedido	Pedir algo que possa satisfazer a necessidade não atendida, usando linguagem de ações positivas; pedir que algo seja feito, em vez de pedir que algo <i>não</i> seja feito; pedido claro, construído sobre ações concretas. Exemplo: “ <i>João, peço-lhe que, a partir de amanhã, você chegue ao trabalho às oito horas da manhã</i> ” em vez de “ <i>João, peço-lhe que seja mais responsável</i> ”.

Fonte: Rosenberg (2006).

Já no ato de ouvir, os critérios são (Rosenberg, 2006):

- a) receber com empatia, conectando a atenção ao presente e se desconectando de tentativas de compreensão intelectual. Para isso é importante tentar se desvincular de ideias preconcebidas e julgamentos a respeito de quem se escuta. Não é tarefa fácil, pois em vez de empatia as pessoas demonstram forte tendência a dar conselhos ou encorajamentos;
- b) perguntar, antes de oferecer conselhos, estímulos ou consolos, se o interlocutor efetivamente os deseja;
- c) parafrasear, se necessário. Quando se recebe com precisão a mensagem de outra pessoa, a paráfrase confirma isso para ela. Por outro lado, se a paráfrase estiver incorreta, a pessoa tem a oportunidade de corrigi-la.

Ainda conforme Rosenberg (2006) a comunicação não-violenta promove maior profundidade no ato de ouvir, fomenta o respeito e a empatia e, finalmente, provoca o desejo mútuo de se entregar de coração. Algumas pessoas utilizam a CNV para

responder compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, inclusive, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho ou na política. Em todo o mundo a CNV é utilizada para mediar disputas e conflitos nos mais diferentes níveis.

Conforme Schuch (2008), a técnica é utilizada inclusive na modernização do judiciário brasileiro, em práticas de justiça restaurativa, pois a comunicação não-violenta enfatiza a expressão emocional, suspende o julgamento e fomenta o crescimento da experiência da compaixão, da cooperação, na medida em que são opostas à intolerância. Ademais, conforme Melman (2009) a CNV foi utilizada também no programa “Tecendo Redes de Paz”, da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo, cujo objetivo era reduzir o impacto da violência sobre os cidadãos da cidade de São Paulo.

Desta maneira, é possível inferir o quanto a prática da CNV pode influenciar positivamente as relações humanas, especialmente aquelas que se desenvolvem em ambientes organizacionais. Rosenberg (2006) traz diversos relatos de pessoas que, empregando a comunicação não-violenta, obtiveram êxito em negociações e harmonia em relacionamentos profissionais. Um exemplo, que o psicólogo relata, é o de administradores de um hospital que queriam apoio para um projeto que, pouco antes, os médicos haviam rejeitado por dezessete votos a um. Após a utilização da CNV, a equipe de administradores conseguiu a aprovação do mesmo projeto.

3 CÁLCULO DO GRAU DE COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTE

Conforme os conceitos definidos por Will (2016), o presente trabalho de pesquisa foi desenvolvido de forma pura, pois possuiu a curiosidade intelectual como primeira motivação; empírica, uma vez que os dados estudados foram observados diretamente de questionários e de dados coletados; exploratória, quanto ao nível de profundidade, pois objetivou proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo; e quantitativa, visto que analisou de maneira quantitativa o resultado da pesquisa sobre os comportamentos comunicativos de trabalhadores de uma amostra por acessibilidade, de diferentes faixas etárias, graus de instrução, cargos e setores de trabalho.

Os pesquisados faziam parte do círculo de convívio social do pesquisador, e residiam em diferentes cidades espalhadas pelo Brasil. A ferramenta utilizada foi o

Google Forms. No período de 19 a 23/09/2017 cada pesquisado teve acesso, pela internet, ao questionário de mensuração de comunicação não-violenta, e o respondeu logo após informar a própria idade; a última formação escolar concluída; a área em que trabalha (setor público, setor privado ou terceiro setor); e a natureza de sua função (com ou sem subordinados).

O questionário contou com 16 situações hipotéticas de ambientes de trabalho, onde uma pessoa se expressava dentro de um contexto. Os pesquisados foram convidados a analisarem tais situações e informarem numa escala de Likert, entre 1 e 5, o quanto se identificavam com a forma de falar do interlocutor, naquela situação. Em todas as falas hipotéticas havia um ou mais elementos na fala do personagem que fazia com que tal modo de se expressar não se caracterizasse como comunicação não-violenta. Desta forma, quanto menos o pesquisado se identificasse com a forma de falar de cada situação, mais próximo da CNV se situaria sua percepção. Por outro lado, quanto mais o pesquisado se identificasse, mais longe ele estaria da CNV. Ao todo, foram colhidas 95 (noventa e cinco) respostas, de forma anônima.

Em cada uma das 16 situações hipotéticas, submetidas à análise dos pesquisados, há um ou mais elementos na fala do personagem que faz com que seu modo de se expressar não se caracterize como comunicação não-violenta, conforme o conceito criado por Rosenberg (2006). Vejamos:

- Situação 1: Há um pedido vago, sem linguagem de ação específica;
- Situação 2: Não há escuta empática;
- Situação 3: Há dois julgamentos e uma exigência;
- Situação 4: Há um julgamento;
- Situação 5: Há um julgamento e uma transferência de responsabilidade;
- Situação 6: Há dois julgamentos, uma transferência de responsabilidade e uma exigência;
- Situação 7: Há um pedido vago e um julgamento;
- Situação 8: Não há escuta empática;
- Situação 9: Há transferência de responsabilidade;
- Situação 10: Há uma transferência de responsabilidade;
- Situação 11: Há um julgamento;

- Situação 12: Há um pedido vago;
- Situação 13: Há uma transferência de responsabilidade;
- Situação 14: Há dois julgamentos;
- Situação 15: Há uma transferência de responsabilidade;
- Situação 16: Há um pedido vago.

O grau de CNV de cada pesquisado foi calculado matematicamente, da seguinte forma:

1. Somaram-se os números atribuídos pelo respondente a cada uma das situações. Obteve-se assim um valor S , que estava entre 16 (valor mínimo, caso o respondente marcasse “1” para cada uma das situações) e 80 (valor máximo, caso o respondente marcasse “5” para cada uma das situações);
2. Calculou-se o grau de CNV do respondente a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Grau de CNV} = 125 - \left(\frac{25}{16} \times S \right)$$

Assim, o domínio da função Grau de CNV é o intervalo fechado [16, 80], enquanto a imagem é o intervalo fechado [0, 100]. Isto significa que o grau de CNV de cada entrevistado assumiu um valor entre 0 e 100.

Os graus de CNV foram classificados finalmente da seguinte forma:

Tabela 1 - Classificação conforme graus de CNV

Grau de CNV	Classificação
0 a 19,9	Muito baixo
20,0 a 39,9	Baixo
40,0 a 59,9	Médio
60,0 a 79,9	Alto
80,0 a 100	Muito alto

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa respondentes com idade entre 23 e 59 anos. A média etária foi de 36 anos, enquanto o desvio-padrão atingiu grandeza igual a 8,1.

Em relação às formações dos participantes da pesquisa, observou-se que 8,4% deles haviam concluído apenas o ensino médio; 33,7%, o ensino superior; e 57,9%, por fim, já haviam terminado algum curso de pós-graduação.

Quanto aos setores da economia, 39,0% dos respondentes pertenciam ao setor privado; 55,8% ao setor público; e 5,3% ao terceiro setor. Já em relação às naturezas de seus trabalhos, 43,2% informaram exercer cargo gerencial, ou seja, possuíam funcionários sob subordinação.

Após calculados os graus de comunicação não-violenta de cada respondente, foi possível verificar que a média dos respondentes, numa escala de 0 a 100, foi de grau igual a 52, com um desvio-padrão de 13,6. O menor grau de CNV apresentado foi igual a 20,3 e o maior foi de 84,4 – o que revela uma extensa amplitude de graus entre os pesquisados.

As respostas foram agrupadas conforme faixas etárias e, assim, calculadas médias de graus de CNV. Foi possível, então, chegar às informações a seguir:

Tabela 2 - Médias conforme faixas etárias

Faixa etária	Média	Classificação
20-29 anos	52,5	Média
30-39 anos	53,2	Média
40-49 anos	49,4	Média
50-59 anos	46,3	Média

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

É possível observar na tabela 2 que há uma correlação negativa entre o grau de comunicação não-violenta e a idade dos respondentes. Para chegarmos a essa conclusão, foi calculado o coeficiente de correlação linear de Pearson “P” entre a média de cada faixa etária e a média dos graus de CNV. Conforme Dornelles Júnior (2011) tal coeficiente assume valores entre -1 e 1, onde:

- a) $P > 0$ significa correlação positiva, isto é, uma variável tende a aumentar quando a outra aumenta. Quanto mais próximo de 1, mais forte é a correlação positiva;

- b) $P = 0$ significa ausência de correlação, isto é, que as duas variáveis não possuem dependência linear uma da outra;
- c) $P < 0$ significa correlação negativa, isto é, uma variável tende a diminuir quando a outra aumenta. Quanto mais próximo de -1 , mais forte é a correlação negativa.

O cálculo foi realizado com o auxílio da fórmula PEARSON, na ferramenta Excel. Assim, na relação entre idade e grau de CNV, foi encontrado um valor de P igual a $-0,91372$, o que mostra uma correlação negativa muito forte.

As respostas foram agrupadas também conforme graus de instrução. Da mesma forma, foram calculadas médias de graus de CNV:

Tabela 3– Médias conforme formações dos respondentes

Formação	Média	Classificação
Ensino Médio	43,9	Média
Graduação	52,4	Média
Pós-graduação	52,4	Média

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Pode-se perceber assim uma tendência de aumento do grau de habilidade de comunicação não-violenta, com o aumento da formação. Para efeitos de cálculo de correlação, atribuiu-se o valor “1” para formação igual a ensino médio; valor “2” para formação igual a graduação; e valor “3” para formação igual a pós-graduação. Com isso, tal como no item anterior, utilizou-se a ferramenta Excel para o cálculo da correlação. Chegou-se assim a um valor P igual a $0,86603$, o que mostra uma forte correlação positiva.

Também houve agrupamento análogo por setores de trabalho dos respondentes:

Tabela 4– Médias conforme setores de trabalho dos respondentes:

Setor	Média	Classificação
Privado	53,0	Média
Público	51,7	Média
Terceiro Setor	42,5	Média

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Percebeu-se assim que o setor de trabalho com maior grau de CNV é o privado. Por outro lado, o setor com menor grau de CNV é o terceiro setor. Já quando se calcularam médias conforme naturezas de trabalho dos respondentes. Verificou-se que os respondentes que não possuem subordinados apresentam maior grau de CNV do que aqueles que possuem, conforme abaixo:

Tabela 5 - Médias conforme naturezas de trabalho dos respondentes:

Natureza	Média	Classificação
Com subordinados	47,3	Média
Sem subordinados	55,0	Média

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Finalmente, classificaram-se todas as respostas conforme graus de CNV:

Tabela 6 - Classificação geral da CNV na amostra

Classificação	Quantidade de ocorrências	Percentual
Muito baixo	0	0
Baixo	19	20,0%
Médio	52	54,7%
Alto	21	22,1%
Muito alto	3	3,2%
TOTAL	95	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Nota-se, portanto, que o percentual de respondentes com graus de CNV considerados “alto” e “muito alto” supera o percentual com grau considerado “baixo” e “muito baixo”.

5 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos nos permitiram responder ao problema dessa pesquisa. Foi possível verificar, à luz do conceito da comunicação não-violenta, como se classificam as maneiras de se comunicar de trabalhadores de uma amostra por acessibilidade, conforme faixa etária, grau de instrução, tipo de cargo e setor de trabalho. Conforme anunciado anteriormente, o presente estudo não pretendeu realizar uma análise com amostragem probabilística de qualquer população, mas apenas dos respondentes do questionário aplicado. As conclusões que seguem, portanto, são referentes apenas àqueles que participaram dessa pesquisa.

Os resultados permitiram sugerir que pessoas mais velhas apresentam menor grau de CNV, conforme pode ser percebido com o cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson. Isso significa que pessoas de maior idade demonstraram estar mais longe das técnicas da comunicação não-violenta, seja no falar, seja no escutar. Essa realidade pode ser um reflexo das diferenças nas formações escolares e culturais entre cada década ou, talvez, o resultado de uma redução de empatia à medida que alguém envelhece.

É possível sugerir, também, que pessoas com mais formação acadêmica estão mais próximas da comunicação não-violenta, o que é compreensível, tendo em vista que – geralmente – maior tempo de estudo implica em maior desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, dentre as quais aqueles relacionados à comunicação. Ademais a comunicação não-violenta se mostrou mais presente no setor privado de trabalho, o que pode ser compreendido considerando sua estabilidade inferior à que se observa no setor público ou no terceiro setor. É provável que no setor privado haja um maior cuidado, por parte dos profissionais, no momento de estabelecer uma comunicação no ambiente de trabalho.

Por fim, foi curioso observar que os “chefes”, aqueles que possuem subordinados, possuem menos habilidades em técnicas de comunicação não-violenta do que aqueles que não possuem, no âmbito dessa amostra. Esta conclusão traz um sinal de

alerta para as instituições, na medida em que superiores distantes da CNV podem afetar negativamente seus ambientes de trabalho.

Este estudo poderá contribuir para a realização de treinamentos sobre comunicação não-violenta, uma vez que forneceu uma metodologia para verificar os graus de CNV de trabalhadores e, assim, identificar quais grupos precisam da capacitação com maior prioridade.

REFERÊNCIAS

ANTÔNIO, Terezinha Damian. **Pesquisa de marketing** : livro didático / Terezinha Damian Antônio ; designer instrucional Viviane Bastos. – 2. ed. – Palhoça :UnisulVirtual, 2011.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. et al. **Processos da Gestão de Pessoas** : livro didático / Dênia Falcão de Bittencourt, Ademar Dutra, Alessandra Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva ; design instrucional Lis AirêFogolari. - Palhoça :UnisulVirtual, 2014. 138 p.

DORNELLES JÚNIOR, Luiz Arthur. **Probabilidade e estatística** : livro didático / Luiz Arthur Dornelles Júnior; revisão e atualização de conteúdo Gabriel Oscar Cremona Parma ; design instrucional Karla LeonoraDahse Nunes, Sabrina Bleicher. – 2. ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

MELMAN, Jonas et al. **Tecendo redes de paz**. Saúde e Sociedade, v. 18, n. supl. 1, p. 66-72, 2009.

PASCHOALIN, Maria Aparecida. **Gramática** : teoria e exercícios / Paschoalin & Spadoto. – São Paulo : FTD, 1996.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas / Francisco Gaudêncio Torquato do Rego. – São Paulo: Summus, 1986.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta** : técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais / Marshall B. Rosenberg ; [tradução Mário Vilela]. - São Paulo: Ágora, 2006.

RUÃO, Teresa. (1999). **A comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade.** Cadernos do Noroeste, vol. 12, nº 1-2, pp. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga. Disponível em: <<http://repository.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>>. Acesso em: 24 set. 2017.

SCHUCH, Patrice. **Tecnologias da não-violência e modernização da justiça no Brasil. O caso da justiça restaurativa.** Civitas-Revista de Ciências Sociais, v. 8, n. 3, 2008.

SILVA, Maria Júlia Paes da. **Comunicação tem remédio:** a comunicação nas relações interpessoais em saúde / Maria Júlia Paes da Silva. – São Paulo: Edições Loyola, 2006.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. Pró-Reitoria Acadêmica. Programa de Bibliotecas. Trabalhos acadêmicos na Unisul: apresentação gráfica para tcc, monografia, dissertação e tese. 2. ed. rev. e ampl. Tubarão: Ed. Unisul, 2008.

WILL, Daniela Erani Monteiro. **Metodologia da pesquisa científica:** livro digital / Daniela Erani Monteiro Will ; design instrucional Daniela Erani Monteiro Will. – Palhoça :UnisulVirtual, 2016. Disponível em: <<https://www.uaberta.unisul.br/eadv3/armazenaDisciplina.processa?ead=6.009052480738981E111499523595048&pessoaId=104382®istroId=696730&cursoId=1090&turmaId=47245&disciplinaId=8357&meuGuia=1&tipoConectado=Sundefined>>. Acesso em: 08 jul. 2017.