

A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NO PERCURSO ACADÊMICO COMO PRESSUPOSTO À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Perspectivas e Reflexões

Bruna Sobrinho Oliveira
bruna.oliveira114@fatec.sp.gov.br
FATEC CARAPICUÍBA

Lucas Brito da Costa
lucas.costa114@fatec.sp.gov.br
FATEC CARAPICUIBA

Luciana de Fátima de Siqueira
luciana.siqueira@fatec.sp.gov.br
FATEC CARAPICUIBA

Marcia Ferreira Santiago de Oliveira
marcia.santiago@fatec.sp.gov.br
FATEC CARAPICUIBA

Magali Amorim Mata
magali.mata@fatec.sp.gov.br
FATEC CARAPICUIBA

Resumo: A base dos relacionamentos está na comunicação. Seja na vida familiar, na escola, seja na vida profissional, em um negócio, o fato é que se depende totalmente da comunicação para se construir e para se manter relacionamentos saudáveis. Quando frente a conflitos, é da natureza do indivíduo a adoção de uma postura defensiva para argumentar seu ponto de vista e querer fazer prevalecê-lo. Na esfera corporativa, local onde o indivíduo passa a maior parte do seu tempo produtivo, o domínio de técnicas que possam minimizar os desencontros comunicacionais é relevante. E se o conhecimento de alguma técnica já pudesse lhe ser apresentada durante seu período formativo? Seria salutar a seus relacionamentos profissionais vindouros? Seria produtivo para um indivíduo se, independentemente de seu campo de formação, já pudesse experienciar em seu percurso acadêmico, ferramentas que o municiasse para construir relações profissionais mais produtivas, a partir de uma comunicação mais empática? Este artigo tem como objetivo geral refletir e analisar as contribuições de um Workshop sobre Comunicação Não Violenta (CNV), como pressuposto à Comunicação Organizacional, ministrado aos discentes de um Curso Superior de Tecnologia (CST) do Eixo de Gestão e Negócios em uma faculdade pública da Região Oeste da

Grande São Paulo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa com abordagem indutiva. Obteve-se que, a participação no Workshop propiciou à população investigada conhecimento dos pilares da CNV, sendo que os pilares observação e julgamento foram os melhores assimilados e os pilares de maior dificuldade de interpretação e assimilação foram sentimento e necessidade.

Palavras Chave: Com. Não Violenta - Com. Organizacional - Pilares da CNV - Conflitos - Empatia

1. INTRODUÇÃO

Desde seus primórdios, a humanidade se utiliza de mecanismos comunicacionais. A base dos relacionamentos está na comunicação. Seja na vida familiar, na escola, nos negócios, seja na vida profissional, o fato é que viver em sociedade requer interação entre os indivíduos que dependem totalmente da comunicação para se relacionarem.

A ilustração da Torre de Babel é a personificação dos desencontros quando pessoas falam ao mesmo tempo e não se entendem. Todavia, a dificuldade de comunicação pode estar presente no cotidiano, quando apenas duas pessoas sequer conseguem se entender. Quando frente a conflitos, é da natureza humana a adoção de uma postura defensiva para argumentar seu ponto de vista e querer fazer prevalecê-lo. A questão é que, no afã de querer fazer seu argumento imperar, corre-se o risco de se tornar violento em sua linguagem.

Todo empreendimento é formado por pessoas. Ainda que um único proprietário atue sozinho, terá de se relacionar com outras pessoas para o sustento e manutenção de seu negócio. Imagine um empreendimento onde centenas de colaboradores atuam diariamente. É na esfera corporativa, local onde o indivíduo passa a maior parte do seu tempo produtivo, que o domínio de técnicas que possam minimizar os desencontros comunicacionais é relevante. O fato é que se depende totalmente da comunicação para se construir e se manter relacionamentos saudáveis.

O tema Comunicação Não Violenta (CNV), por abordar a questão de se colocar no lugar do outro, para se alcançar relacionamentos mais empáticos, pode desempenhar uma importante contribuição ao se pensar nos relacionamentos organizacionais. E se, o conhecimento de alguma técnica pudesse já ser apresentado ao indivíduo durante seu período formativo? Seria salutar a seus relacionamentos profissionais vindouros? Seria produtivo para um indivíduo se, independentemente de seu campo de formação, já pudesse experienciar em seu percurso acadêmico, ferramentas que o municiasse para construir relações profissionais mais produtivas, a partir de uma comunicação mais empática? Tais inquietações instigaram a presente pesquisa.

Este artigo tem como objetivo geral refletir e analisar as contribuições de um *Workshop* sobre Comunicação Não Violenta (CNV), como pressuposto à Comunicação Organizacional, ministrado aos discentes de um Curso Superior de Tecnologia (CST) do Eixo de Gestão e Negócios em uma faculdade pública da Região Oeste da Grande São Paulo. Tem-se a seguinte questão central: a aplicação de um *Workshop* de CNV pode contribuir para que a população investigada conheça os pilares desta ferramenta? Os objetivos específicos buscam: definir o que é comunicação e o que é conflito; conceituar CNV; descrever o *Workshop* e, apresentar os resultados da pesquisa aplicada.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa com abordagem indutiva ao partir de um caso particular para entendimento de um cenário mais abrangente (LAKATOS e MARCONI, 2009).

Buscou-se dados, por meio da aplicação de um questionário *online*, após a ministração do *Workshop* para apresentação dessa ferramenta de comunicação a fim de se verificar a percepção do participante quanto aos pilares da CNV. Ao longo deste artigo, as iniciais CNV se referem à Comunicação Não Violenta.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. COMUNICAÇÃO

Comunicação não significa exclusivamente a circulação ou a troca de informação, mas sobretudo, relacionamento.

Trata-se de um processo que ocorre por múltiplos canais. De acordo com Figueiredo (1999), a comunicação entre os semelhantes consiste em estímulo e em retorno. Entende-se por estímulo o que pode ocorrer por meio de contatos visuais, auditivos, contato físico e até gustativo. São sensações que causam um efeito no sistema nervoso e podem se dar interna ou externamente ao indivíduo.

A comunicação não deve ser anuída pura e simplesmente e nem reduzida, todavia à mera distribuição de informação, mas a uma sequência de ação e reação, tendo-se a comunicação circunscrita a um ambiente de informação e relacionamento. Nem tampouco deve-se reduzir a comunicação a ‘algo’, ou a um ‘produto’, ou ainda a um ‘objeto’, mas como parte de um processo contínuo, compartilhado, dinâmico, mutável, que está presente em todos os momentos da vida humana (DUARTE e MONTEIRO, 2009).

Uma sequência de mensagens trocadas significa a existência de interação. Informações trocadas geram interações e as interações, por sua vez, geram influências e comportamentos cujas mensagens reforçam e controlam permanentemente seus atores em um determinado contexto, apontam os autores.

Desta feita, a troca de informações gera, conseqüentemente, interações e influências recíprocas entre dois ou vários elementos de um sistema ou subsistemas impactando a forma de funcionamento do conjunto.

Para Robbins (2010) a melhor maneira de identificar o que se precisa é falando. O que ocorre de forma rápida e direta. Todavia a maior desvantagem se dá quando se tenta passar isso para vários indivíduos simultaneamente. Ainda assim, a forma oral tende a ser a melhor maneira de se comunicar, pois, é rápida e simples. Deve-se, entretanto, se tomar cuidado na hora de transmitir a mensagem, pois, se o emissor não for específico e claro, poderá haver alguma interferência o que causará grande transtorno e confusão seja na esfera pessoal, seja na profissional.

Outra forma de comunicação é a escrita, antiga, mas ainda atual, em que se especifica os desejos através de meios de comunicação como, jornal, e-mail, mensagem eletrônica, agenda, quadro de avisos, entre outros. Para Robbins (2010) a comunicação escrita tem suas vantagens, pois, antes de escrever, o comunicador primeiro pensa, e depois é que especifica seus interesses, mas, ao contrário da comunicação oral, demanda um tempo maior. Ainda assim, a comunicação escrita muitas vezes não atinge o retorno esperado, podendo ocorrer de seu objetivo não ser atingido ou que seu receptor não compreenda a mensagem.

Limongi-França (2014) discorre que uma boa comunicação deriva de algumas características de seus interlocutores, como dicção, sentido, desempenho e clareza. Quando em conjunto, essas características desempenham uma excelente maneira de se comunicar, tanto verbal quanto escrita, podendo melhorar a comunicação entre os indivíduos de uma organização, favorecendo entre eles, bom entendimento e até mesmo harmonia pessoal.

De acordo com Robbins (2010, p. 331), “todas as vezes que se transmite uma mensagem de maneira verbal, também se envia uma mensagem não-verbal”. Concomitante à mensagem oral, seu interlocutor a faz, imbuído de movimentos, linguagem corporal, compondo, em conjunto e combinado com a comunicação verbal, expressões corporais que parecem insignificantes, mas que dizem muito ao receptor, ainda que sem palavras, em alguns casos, dando maior e melhor sentido e gerando um melhor entendimento ao receptor. Às vezes, entretanto, podendo ser antagônica à mensagem em si.

Isso, contudo, pode gerar um episódio propício ao conflito.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Sabe-se que as empresas se constituem em um grupo de profissionais que atuam em conjunto em prol de um resultado que seja interessante a todos os envolvidos: aos

colaboradores, sua remuneração, e o lucro a seus gestores e proprietários. Ocorre que, organizações, para coexistirem, precisam de um ambiente em que a comunicação seja a amálgama que une (por vezes, afasta) seu pátio humano. A comunicação é, conforme afirmam Duarte e Monteiro (2009) a energia que transita nos sistemas que fornece consistência necessária à formação de sua identidade organizacional. É ainda tida como sendo o oxigênio das empresas.

Interessante é a assertiva desses autores, ao afirmarem que a gestão da comunicação na esfera organizacional não se restringe a seus dirigentes ou a seus especialistas, antes, deve ser assumida por todos os integrantes da organização. Isto significa que, independentemente de cargos ou profissões, todos no ambiente corporativo são responsáveis pela gestão da comunicação organizacional, independentemente inclusive de sua formação profissional.

Os autores ainda pontuam que, a comunicação é o elemento comum em todos os departamentos, repartições, ou setores, sendo necessária a todas as relações, imprescindível ao fluxo de informação, aos espaços de interação e ao diálogo. Portanto, independentemente da multiplicidade de profissionais de uma organização, para uma boa compreensão e para um bom uso da comunicação, faz-se necessário, não somente capacitá-los em práticas gerenciais qualificativas, mas também, com vistas a melhorar o desempenho operacional e para promover mudanças significativas nas inúmeras e distintas relações da esfera corporativa com os diferentes atores, afim de se agregar valor à organização.

Para que a comunicação organizacional possa fluir, é necessário se criar uma *consciência comunicativa* de forma que todos os atores desse ecossistema, chamado organização, tenham consciência que a comunicação individual impacta a comunicação coletiva. A consciência comunicativa deve andar de mãos dadas à prática comunicacional. E para tanto, isso requer o envolvimento de todos os seus segmentos compreendendo desde a equipe diretiva, até aos terceirizados, bem como aos estagiários. A comunicação, é um elemento capaz de gerar muito maior cooperação entre os integrantes da organização, principalmente quando de qualidade, sem ruídos, mas principalmente sem violência.

2.3. CONFLITO

Para Robbins (2010) o conflito é um processo entre duas pessoas que se inicia, quando a pessoa A, nota que a pessoa B, pode bloquear seus objetivos lhe causando frustração e afetando de forma negativa o que A considera como importante. Percebe-se que os conflitos estão presentes no nosso dia a dia em todas as áreas, e estas situações têm sempre um ponto inicial por distintos motivos pelos quais as pessoas não concordam umas com as outras.

Para Chiavenato (2005), o conflito se refere à presença de ideias, comportamentos, sentimentos ou interesses opostos, que podem levar a um atrito entre os envolvidos.

De acordo com Robbins e Judge (2018), conflito organizacional pode ser definido como um processo que tem início, quando uma das partes percebe que a outra parte a frustrou, ou está prestes a frustrá-la ante alguma satisfação ou necessidade importante, que poderá não se concretizar.

Robbins (2010), destaca que, no meio profissional os tipos de conflitos são três. O primeiro tem a ver com o *conflito de tarefa* ocorrendo em decorrência de conteúdo e objetivos de trabalho não correspondentes a um dado padrão. Tem-se, num segundo momento, o *conflito de processo* ligado à forma como o trabalho é feito. E o terceiro, alvo deste estudo, refere-se ao *conflito de relacionamento*, presente nas distintas relações interpessoais.

O autor ainda pontua, que o conflito de relacionamento é sem dúvida, o que ele chama de, 'mais disfuncional' quando ocorre dentro de uma organização, uma vez que o desentendimento interpessoal impacta o desempenho dos funcionários em suas tarefas

organizacionais e por gerar um choque de personalidades, o que para o autor, reduz a mútua compreensão.

Robbins (2010) ainda observa que o conflito de relacionamento é o mais conturbado para as organizações, visto que o atrito entre as pessoas atinge a atuação de cada indivíduo em seus afazeres profissionais incorrendo em prejuízo, seja em resultados organizacionais, seja em desmotivação, seja até mesmo na perda de um dos recursos humanos envolvidos no conflito por culminar em seu desligamento, por iniciativa própria ou organizacional. Daí um dos desafios da organização é adoção de meios para transpor disputas e diminuir percepção recíproca dos desconfortos gerados.

Moscovici (2003) aponta, entretanto, que os conflitos nem sempre são prejudiciais, mas possuem funções positivas para as organizações, ao instigarem com que as pessoas saiam de sua zona de conforto, estimulando-as a novos desafios, podendo incorrer em mudanças pessoais.

Robins (2010) reforça que, a falta de comunicação correta tem sido uma das principais formas de conflito. Comunicação é mais do que apenas falar. Deve-se compreender bem seu significado. Precisa-se ser assimilado e bem entendido, pois a comunicação não é simplesmente falar de forma clara, mas de uma forma que a outra pessoa entenda.

As formas de solucionar um conflito podem ser estabelecidas em duas. As *autocompositivas* e as *heterocompositivas*. As autocompositivas se referem à forma de uma pessoa resolver seus problemas sozinha. Já as heterocompositivas são quando a pessoa deixa o problema para outras pessoas resolverem (MOREIRA, 2012).

Na contramão do conflito, tem-se a cooperação que implica na atuação conjunta com vista a um mesmo fim, pressupondo a colaboração de todos com a finalidade de se alcançar um objetivo comum. Todavia, não significa que se esteja fabricando um ambiente exclusivamente para a diminuição de conflitos pela mera transmissão de informações, mas, de, diante de sua existência, isto é, dos conflitos, se ter a consciência da importância de agir de maneira colaborativa, tanto com vistas a ser romper o isolamento individual como se realizar algo em comum, com uma finalidade coletiva, muito bem definida e delimitada naquele espaço de tempo (DUARTE e MONTEIRO, 2009).

A CNV se configura em uma boa alternativa para a redução dos conflitos, inclusive no contexto organizacional.

2.4 CONHECENDO A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A Comunicação Não-Violenta (CNV) foi concebida por Marshall Rosenberg, psicólogo, com o objetivo de estimular conexões empáticas e resolver conflitos de forma pacífica, pois sua infância e adolescência foram desafiadoras, especialmente por crescer em Detroit, Michigan, durante uma época marcada pela intensa segregação racial nos Estados Unidos nas décadas de 1940 e 1950. A adolescência de Marshall Rosenberg foi marcada por uma profunda inspiração na filosofia de não-violência de líderes como Mahatma Gandhi e Martin Luther King Jr. Ele buscou aplicar esses princípios em suas interações pessoais e profissionais, influenciando significativamente sua jornada para se tornar um psicólogo clínico e mediador de conflitos. Ele foi impactado por experiências de racismo e injustiça social, o que moldou sua visão de mundo e seu posterior compromisso com a paz e a justiça.

Nascimento et al (2018) apontam que a CNV não espera mudar as pessoas ou os seus comportamentos e nem mesmo obter o que se deseja de uma forma submissa, e sim de uma forma compassiva e livre, fazendo com que o outro se sinta confortável em atender ou não o seu pedido. Neste modelo de comunicação objetiva-se a presença da compaixão para a consolidação de um relacionamento sincero e empático.

Rosenberg (2006) ainda discorre que se o indivíduo ao perceber uma transformação em si mesmo, terá sido pela própria consciência ao permitir-se a aplicação das técnicas da CNV.

A CNV tem como foco alcançar a habilidade em comunicação para que os indivíduos possam continuar íntegros mesmo diante de divergências. Entenda-se 'integridade' nesse contexto, como a capacidade do indivíduo em se manter autêntico, sem, contudo, adentrar a uma oposição que afaste ou anule o outro. Na verdade, a CNV não é totalmente uma novidade. Segundo Rosenberg (2006), seu idealizador e quem cunhou o termo, a CNV já era antiga por se preocupar em como municiar o indivíduo para se relacionar em sociedade.

Para Nascimento et al (2008) a CNV é a forma de se expor emoções e necessidades pessoais, sem incluir julgamento e sem agressão em distintas situações, contribuindo para dissolução de conflito em busca de soluções, concordâncias cooperativas e empáticas, proporcionando entendimento entre as relações para não se utilizar de uma comunicação violenta.

A prática da CNV envolve *não julgar*, mas sim, *observar* de forma cuidadosa e compassiva. Rosenberg (2006) destaca a importância de se observar de forma imparcial e factual, sem fazer julgamentos ou críticas. O autor explica que: "*Quando observamos sem julgar, estamos livres para perceber o mundo tal como é, ao invés de como pensamos que deveria ser*". Dessa forma, ao adotar uma postura de observação empática e não julgadora, podemos promover uma comunicação mais autêntica e respeitosa (ROSENBERG, 2006, p. 12).

2.5 OS PILARES DA CNV

De acordo com Rosenberg (2006) a CNV tem 4 pilares: *observação*, *sentimento*, *necessidade* e *pedido*. O entendimento, a assimilação e a aplicabilidade desses pilares são fundamentais para o estabelecimento de uma comunicação mais empática, e consequentemente, não violenta.

O primeiro pilar, segundo Rosenberg (2006) se refere à *observação* que é basicamente o ato de observar uma situação de conflito com compaixão, empatia, porém sem julgamentos. É ouvir e analisar a situação, sem atribuir juízo algum.

O segundo pilar, refere-se ao *sentimento* que envolve identificar e expressar os sentimentos que surgem em resposta às observações feitas, sem colocar culpa ou responsabilidade nos outros. O sentimento é apontado como um dos mais difíceis para os praticantes de CNV, pois é necessária a identificação correta do que se está, de fato sentindo, no exato momento da produção da fala.

Deve-se analisar o que se sente a partir do que se observa: qual ou quais sentimentos identificados, a partir da observação que se desencadeia, seja numa interação cotidiana, seja numa situação de conflito. Este é um exercício, um teste, uma prática bastante desafiadora para os praticantes da CNV pois têm de identificar seus próprios sentimentos.

Rosenberg (2006) esclarece que o terceiro pilar, refere-se à *necessidade*, isto é, buscar o que realmente é necessário para indivíduo, isto é, perante uma situação, identificar verdadeiramente, qual necessidade é detectada ou foi desencadeada. Refere-se às necessidades universais e humanas que estão por trás dos sentimentos expressos, reconhecendo que todos têm necessidades legítimas. No momento em que se exerce esta etapa da CNV, as relações são vistas sob novas perspectivas.

Ou seja, uma vez identificado o sentimento, deve-se identificar o que se precisa, ou o que não está sendo atendido. Com isso, em seus relacionamentos, os indivíduos passam a ter um melhor ponto de vista.

Rosenberg (2006) explicita o quarto pilar, que se trata do *pedido*. Uma vez aplicados, os três pilares anteriores, o pedido vem como forma de suprir as necessidades, de comunicar para si próprio e para o outro de forma clara e objetiva, e, desta forma se aumentar a probabilidade do mesmo ser atendido. Pedidos claros e específicos formulados de maneira positiva, que buscam satisfazer as necessidades de todas as partes envolvidas, respeitando a liberdade de escolha e sem imposição.

A proposta da CNV, é a de, diante de um conflito, apropriar-se de uma linguagem nova, diferente, que possa estimular a existência da empatia como uma estratégia para que as necessidades dos envolvidos possam ser atendidas, gerando bem-estar individual e do outro (ROSENBERG, 2006).

A CNV não tem como alvo, segundo Nascimento et al (2018), mudar as pessoas ou os seus comportamentos, e nem tão pouco, conseguir o que se quer, de uma forma imperativa ou, até mesmo submissa, mas a partir de uma maneira compassiva, de modo que o outro se sinta confiante, e até mesmo confortável, em atender ou não o seu pedido.

Este arquétipo de comunicação pressupõem a presença da *empatia* como forma de consolidação de um relacionamento sincero e não violento. Rosenberg (2006) ainda pontua que se o seu praticante, perceber sua própria transformação, terá realmente sido por própria consciência à adesão da CNV.

2.6 DISTINGUINDO OBSERVAÇÃO E JULGAMENTO

Um dos pontos iniciais para que se comece a adotar a CNV, segundo Rosenberg (2006,) é a clara compreensão e distinção entre o que é uma observação e o que é um julgamento. O autor utiliza o termo ‘comunicação alienante da vida’ para enfatizar que julgamentos são carregados de uma essência, uma natureza maléfica e prejudicial às relações.

O início da ferramenta CNV está em separar *observação* de *avaliação*, isto é, *julgamento*. Necessitamos olhar nitidamente, sem julgamentos para não abalarmos nossa sensação de bem estar. As observações estabelecem uma parte de grande importância para a CNV, quando ansiamos mostrar com transparência e integridade para as pessoas como estamos. Porém, quando juntamos a *observação* com a *avaliação*, reduzimos a chance de que a mensagem que queremos transmitir seja bem interpretada. E existe ainda, a probabilidade de que a mensagem parecer e soar como uma crítica e desta forma, não conseguir se ter o resultado esperado.

Entre os indivíduos que não buscam os mesmos valores, estes julgamentos aparecem de forma camuflada, sutis, em frases, aparentemente como se fossem ‘apenas um comentário’, como: “ela sempre é egoísta demais”, ou, “ele é preguiçoso”, ou ainda, “todos eles são preconceituosos”, e mais; “isto é impróprio”, “você sempre faz isso”, “você nunca me escuta”.

Tratam-se de frases, de assertivas, aparentemente inofensivas, porém carregadas de insulto, depreciação, rotulação, crítica, culpa ou comparação. Todas são claros exemplos de diagnósticos de alguma forma de julgamento.

Portanto é primordial que a percepção do indivíduo seja desenvolvida e trabalhada a fim de discernir entre o que é *observação* e o que é *avaliação*. O êxito desta prática diminuirá as chances de desentendimentos e conflitos, a fim de que o outro possa ouvir a mensagem que deseja e não o contrário, que a receba como crítica (ROSENBERG, 2006).

O Quadro 1 apresenta frases de comparação do que seria julgamento e do que seria observação. É muito importante perceber a diferença que elas geram na comunicação oral.

Quadro 1 – Distinção entre Observação e Julgamento

| OBSERVAÇÃO | JULGAMENTO |
|---|--|
| <i>Você está mexendo muito no celular enquanto conversamos</i> | <i>Você nunca sai do celular</i> |
| <i>Percebi que você deixou os pratos sujos na pia.</i> | <i>Você é muito preguiçoso</i> |
| <i>Reparei que você chegou em casa hoje muito depois do horário combinado</i> | <i>Você está sempre chegando tarde</i> |
| <i>Você não fez contato visual comigo durante toda a reunião</i> | <i>Você sempre me enfrenta ou discorda de mim nas reuniões</i> |
| <i>Ela esqueceu de comprar o presente de aniversário</i> | <i>Ela é muito egoísta</i> |
| <i>Um carro bateu no poste</i> | <i>O motorista só podia estar embriagado</i> |
| <i>Você chegou tarde hoje na aula</i> | <i>Você está sempre atrasado</i> |

Fonte: Preparado pelos Autores

2.7 DISTINGUINDO NECESSIDADE E PEDIDO

Na comunicação interpessoal, é crucial entender como expressar necessidades e pedidos de forma clara e respeitosa. Quando falamos de necessidades, estamos compartilhando o que é importante para nós, o que nos faz sentir bem ou seguro. Já quando falamos de um pedido, estamos convidando a outra pessoa a atender a uma necessidade específica que identificamos em nós.

Distinuir entre necessidades e pedidos no processo da CNV é um ponto crucial para se desenvolver verdadeiramente uma comunicação mais empática, clara e eficaz. Essa distinção não só ajuda a resolver conflitos de maneira pacífica, mas também fortalece os relacionamentos além de promover um ambiente de mútuo respeito e colaboração. Adotar a prática da CNV é investir em um modelo de comunicação que valoriza a humanidade e a dignidade de todos os envolvidos.

Os conflitos têm origem na grande maioria das vezes, devido a mal-entendidos ou em decorrência da falta de reconhecimento das necessidades do outro. Identificar essas necessidades pode esclarecer a verdadeira causa do conflito além de ser um caminho para soluções pacíficas.

Portanto, o autorreconhecimento das necessidades quanto as do outro, ajuda a ver o outro como um ser humano com desejos e sentimentos semelhantes aos nossos, o que facilita a construção de relacionamentos mais humanos e respeitosos.

Quando as necessidades são expressas, de maneira clara, mas sem julgamento, é bem menos provável que a outra pessoa se sinta atacada ou defensiva. O entendimento das necessidades e sua expressão clara, ajuda a desarmar situações potencialmente conflituosas.

O Quadro 2 apresenta sentenças que distinguem *necessidade* de *pedido*. É muito importante perceber a diferença que elas têm, pois quando bem diagnosticada internamente, a comunicação tenderá a ser muito mais clara, explícita evitando-se não ser devidamente interpretada.

Quadro 2 – Distinção entre Necessidade e Pedido

| NECESSIDADE | PEDIDO |
|---|---|
| <i>Eu valorizo a organização e a ordem para me sentir tranquilo, concentrado e produtivo.</i> | <i>Poderia manter meu escritório sem papéis sobre a mesa quando eu saio e somente usar a caixa de entrada?</i> |
| <i>Eu me sinto mais confiante quando sei que posso contar com você.</i> | <i>Quando não puder vir, poderia me avisar com antecedência?</i> |
| <i>Tenho algo importante para compartilhar que aconteceu comigo.</i> | <i>Você poderia ter um tempo para conversar comigo hoje à noite?</i> |
| <i>Preciso de mais dados que são de sua alçada para que o projeto não sofra atrasos.</i> | <i>Podemos nos reunir na 4af para finalizar este projeto até o final desta semana?</i> |
| <i>Não temos conseguidos passar tempo juntos e necessito de conexão e maior proximidade com você.</i> | <i>Vamos desmarcar alguns compromissos sociais neste próximo fim de semana para ficarmos mais tempo juntos só nós dois?</i> |
| <i>Tenho uma necessidade de ser ouvido e compreendido e fico desconfortável quando você interrompe minha fala nas reuniões e não me deixa finalizar meu pensamento.</i> | <i>Poderia primeiro me ouvir sem interrupção quando eu falar nas reuniões?</i> |
| <i>Quando você não responde às minhas mensagens, eu me sinto ignorado pois necessito que nossa comunicação seja recíproca.</i> | <i>Poderia responder meus e-mails sinalizando que você leu?</i> |

Fonte: Preparado pelos Autores

2.8 EMPATIA E A CNV

Trata-se de um dos principais fatores, senão o fator primordial e principal para a efetivação da CNV.

A empatia é matéria-prima fundamental, para o estabelecimento e para o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis, uma vez que sua existência, facilita a comunicação, o entendimento mútuo e a cooperação entre as pessoas. É a uma forma humanizada de compreender o que o outro está vivendo durante os relacionamentos.

A empatia só ocorre quando se deixa o julgamento a respeito da outra pessoa, da situação do outro, à parte. Trata-se da capacidade de se colocar no lugar do outro, compreendendo suas emoções, pensamentos e sentimentos (SANTOS-DIAS, LOPES & ZANON, 2022).

Para Goleman (2007) trata-se de uma percepção pessoal primordial para relações humanas. O autor acredita que os indivíduos empáticos são os que sintonizam com sutis movimentos no ambiente e que se têm a percepção do que o outro quer ou necessita. De acordo com o autor, a empatia remete ao autorreconhecimento, isto é, quanto mais os indivíduos reconhecerem seus próprios sentimentos, maior será o reconhecimento do sentimento de terceiros.

Para Goleman (2007) a empatia é a base dos relacionamentos, por envolver em como o indivíduo lida com sentimento do outro, o que propõe que indivíduo se saia bem e qualquer situação colocando-se na visão do outro. A empatia é essencial para a comunicação eficaz, para fortalecer os relacionamentos interpessoais e para promover a compreensão e a compaixão entre as pessoas.

Empatia é a capacidade de entender e compartilhar os sentimentos das outras pessoas como se fossem seus próprios. Rosenberg (2006) afirma que empatia é essencial à

comunicação. Não basta apenas ouvir ‘palavras’. É preciso estar presente e entender os sentimentos e necessidades das pessoas por trás de suas falas.

Na CNV, isso significa ouvir atentamente para entender emocionalmente o que a outra pessoa está passando. Isso cria um ambiente seguro de escuta genuína, importante para conexões reais e comunicação empática.

Na prática da CNV, empatia não é só validar sentimentos, mas também reconhecer as necessidades por trás desses sentimentos. É se colocar no lugar do outro de verdade, não só superficialmente. Quando respondemos com empatia, mostramos que queremos realmente entender o que a outra pessoa está sentindo, promovendo confiança e respeito mútuo.

Rosenberg (2006) destaca que a prática da empatia não só melhora a comunicação, mas também ajuda a resolver conflitos de forma positiva. Quando as pessoas se sentem compreendidas e suas necessidades são reconhecidas, estão mais dispostas a colaborar para encontrar soluções que beneficiem mutuamente. Isso reduz conflitos e abre caminho para reconciliação além de promover verdadeiramente o crescimento pessoal e o coletivo.

Para o autor, empatia é uma expressão importante da nossa humanidade compartilhada. Não é apenas uma habilidade técnica, mas uma forma natural de se conectar com os outros de maneira autêntica e compassiva. Isso fortalece vínculos e contribui para uma sociedade mais harmoniosa e solidária.

2.9 CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA E SEUS EIXOS TECNOLÓGICOS

O Curso Superior de Tecnologia deriva de uma ação governamental ao final da década de 1960, quando as vagas existentes no Ensino Superior no Brasil eram insuficientes para atender à demanda que deixava o ensino médio. Aliada à necessidade do mercado de trabalho que veementemente indicava necessitar de profissionais que estivessem habilitados para atender suas demandas internas, ainda que houvesse um egresso universitário sem emprego e a provocativa existência de um egresso de ensino médio sem vaga para ingressar na universidade pública, o mercado, todavia, precisava de um indivíduo que apresentasse formação acadêmico-profissional para emprego imediato (PETEROSSO, 2014).

As indústrias careciam de profissionais qualificados com aptidões e capacidades técnicas, com formação profissional em um tempo de duração menor que a formação bacharel tradicional, uma formação que capacitasse seu egresso às exigências produtivas, porém em nível superior (PETEROSSO, 2014).

Em 1968, o governo estadual de São Paulo, encaminhou ao Conselho Estadual da Educação, um estudo de viabilidade a fim de que fosse instituída uma formação profissional, seguindo-se o modelo inglês do “*Colleges of Advanced Technology*”, o que resultou na criação, em outubro de 1969, de uma rede estadual que passou a ofertar cursos de tecnologia. Em 2001 por meio do Parecer CNE/CES nº 436/01, de 02 de abril de 2001, os cursos de tecnologia deixaram de ser cursos sequenciais e passaram a ser cursos de graduação e assim, considerados Cursos Superiores de Tecnologia (CST), com seu egresso recebendo a titulação de Tecnólogo (MATA, 2016).

Desde sua criação no Brasil, há cinquenta e cinco anos, os CSTs experienciaram uma expansão e potente crescimento bem como uma diversificação tanto em áreas de conhecimento quanto em áreas profissionais, como comunicação, lazer e desenvolvimento social, variadas áreas de gestão (CORTELAZZO, 2012).

Atualmente estão divididos em treze Eixos Tecnológicos. O Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (CNCST), em sua última versão aprovada pela Portaria MEC nº 514 e publicada em 6 de junho de 2024, visa aprimorar e fortalecer os Cursos Superiores de Tecnologia (CST), afim de que sua oferta, bem como a formação dos

tecnólogos, esteja em consonância à dinâmica do setor produtivo de forma a atender às demandas da sociedade. A versão atual indica a oferta de 153 diferentes CST em todo o território nacional (BRASIL, 2024).

O Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, ao qual pertence o CST objeto deste estudo, caracteriza-se por tecnologias destinadas à gestão, à operação e ao suporte dos processos de produção bem como aos processos relativos a negócios e serviços presentes nas diversas organizações independentemente de seu porte, públicas ou privadas, desde a prestação de serviços com vistas às atividades comerciais, contábeis, logística e marketing gestão de pessoas, gestão financeira, gestão da qualidade e gestão em assessoria (MATA, 2016).

Atualmente, são quatorze os CSTs que compõem o Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios: Comércio Exterior, Comunicação Institucional, Gestão Comercial, Gestão da Qualidade, Gestão de Cooperativas, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Gestão Pública, Logística, Marketing, Negócios Imobiliários, Processos Gerenciais, Secretariado e Gestão de Serviços Judiciais e Notariais (CNCST, 2024).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utiliza-se de uma abordagem indutiva. Segundo Andrade (2009) e Lakatos e Marconi (2009) é o método que estabelece uma conexão ascendente, isto é, parte-se de um cenário particular para chegar-se ao geral.

Quanto à natureza dos dados, trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória. Lakatos e Marconi (2009) apontam que o objetivo da pesquisa qualitativa é compreender um dado fenômeno que envolve o problema, sem, contudo, depender de instrumentos estatísticos para sua devida medição ou de numeração de categorias.

Por tratar-se de um assunto relativamente recente, ainda, há poucos estudos efetivos acerca da CNV. Todavia, buscou-se fundamentação teórica em plataformas de Bibliometria como a *Harsing Publish or Perish*. Todavia, tem-se como principal fonte, o legado de seu precursor, Marshall Rosenberg.

Os pesquisadores ministraram um *Workshop* para uma turma de quarto semestre de um Curso Superior de Tecnologia (CST) do Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios em uma faculdade pública da Região Oeste da Grande São Paulo, como parte da metodologia de ensino de uma disciplina profissionalizante daquele projeto pedagógico.

O *Workshop* apresentou os conceitos da CNV, seu precursor, os pilares que a compõem, devidamente conceituados na fundamentação teórica desta pesquisa, com muitos exemplos de sua aplicabilidade em contextos reais. Os alunos participaram ativamente, externando seus pontos de vista, culminando em uma acalorada, efusiva e bem dinâmica participação.

Decidiu-se pela aplicação de pesquisa imediata à oficina, afim de se avaliar a assimilação dos pilares da CNV apresentados. Aplicou-se um questionário *online*, como pesquisa de campo e procedimento adotado para a devida coleta de dados, composto por seis questões de múltipla escolha, construído no *Google Forms*. Projetou-se um *QR Code* do *Forms*, na tela da TV de Plasma da sala de aula, de forma que todos os alunos presentes pudessem acessar o *link* por meio de seu telefone móvel. A disciplina, composta por trinta alunos, sendo que dois faltaram no dia do *Workshop*, o que resultou em 28 participantes como sendo o universo da pesquisa.

Calculou-se o poder da amostra a partir da margem de erro de 5% tendo como população os 28 alunos, conforme Tabela 1. O poder amostral, seguindo-se o cálculo proposto por Tybel (2007), aponta necessários 21,86 respondentes de uma população homogênea,

presentes no *Workshop*. Desse universo, 26 responderam, tornando a pesquisa válida, perante o cálculo amostral de 21,86.

Tabela 1 – Demonstrativo do Cálculo do Poder Amostral

$$n = (S^2 \cdot Z^2 \cdot N) / (S^2 \cdot Z^2 + E^2 \cdot (N-1))$$

| | | |
|------------------|------|---------------|
| N | 28 | Universo |
| S | 0,25 | Variância |
| E | 0,05 | Erro amostral |
| Z | 1,96 | Desvio padrão |
| Amostra = | | |
| 21,86 | | |

Fonte: Cálculo Amostral Tybel (2017)

A seguir passa-se à análise dos resultados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação da pesquisa *online*, teve-se por objetivo analisar a assimilação dos conceitos da CNV adquiridos a partir da participação no *Workshop*.

A questão um buscou identificar *se o respondente já conhecia a CNV antes do Workshop que assistiu*. Obteve-se que 52,9% respondeu que *sim, já conhecia* e 47,1% respondeu que *não, que havia sido a primeira vez que tomou conhecimento do tema*.

A questão dois buscou identificar *quais dos quatro pilares abordados no Workshop da CNV, o respondente teve mais dificuldade em adotar*. O resultado da somatória desta questão não equivale a 100% uma vez que o respondente poderia escolher mais de uma opção. Obteve-se que a alternativa apontada como sendo de maior dificuldade, foi *diferenciar observação de julgamento* como a maior porcentagem de escolha, isto é, 58,8%. A segunda dificuldade mais apontava foi *saber como estruturar seu pedido* com 35,3%. A terceira e quarta alternativas apontadas como de maior dificuldade, foram *entender de fato sua necessidade*, seguida de *identificar seu sentimento*, ambas com 23,5%. Relembramos que a somatória desta questão não equivale a 100% uma vez que o respondente poderia escolher mais de uma opção. Nota-se que quase 25% dos respondentes ainda têm dificuldade em identificar o que é *necessidade* bem como em identificar o que é *sentimento*.

A terceira questão buscou identificar, ao ler a sentença: *Ocorreu um acidente envolvendo 4 veículos no Km 21 da Rodovia Raposo Tavares deixando 10 pessoas gravemente feridas e 1 óbito*, se o respondente classificaria como sendo *observação* ou *julgamento*. Obteve-se que 100% do grupo afirmou tratar-se de uma assertiva que indica *observação*. Percebe-se que muito embora, na questão dois, quase 60% apontou ter dificuldade em diferenciar observação de julgamento, ao serem desafiados perante uma assertiva direta, foram capazes de discernir corretamente entre o que é uma *observação* e, não, um *julgamento*.

A quarta pergunta buscou identificar, ao ler a sentença: *Cada vez que chego no trabalho e vejo minha mesa toda bagunçada, sinto muita raiva pois não foi do jeito que eu deixei no dia anterior, antes de ir embora*, se o respondente classificaria como sendo um *sentimento* ou uma *necessidade*. Obteve-se que 94,1% identificou como sendo *sentimento* e apenas 5,9% interpretou como sendo *necessidade*, o que demonstra que perante uma assertiva direta, uma elevada porcentagem é capaz de discernir entre o que é *sentimento*, e, não, uma *necessidade*.

Nota-se que alguns discentes apresentaram dificuldade em identificar e discernir o que é um *sentimento* e uma *necessidade*. Novamente, muito embora quase a metade do grupo tenha apontado desconhecimento sobre CNV anterior ao *Workshop*, uma significativa maioria apontou a resposta correta, demonstrando efetividade na interpretação deste pilar da CNV.

A quinta questão buscou identificar, ao ler a sentença: *Amor, por que você não me avisou que chamou sua mãe para vir almoçar domingo em casa? Não tenho nada para fazer para ela, vou ter que improvisar. Prefiro que você me avise quando chamar sua mãe ou qualquer outra pessoa para que eu possa cozinhar algo bacana*, se o respondente classificaria como sendo *necessidade* ou *pedido*. Obteve-se que 70,6% interpretou como um pedido e 29,4% interpretou como necessidade. Nota-se que quase 30% do universo investigado ainda apresenta dificuldade em discernir entre *necessidade* e *pedido* e talvez um reforço para uma melhor interpretação desse pilar se faça necessário.

A sexta questão buscou identificar, ao ler a sentença, *Quando tirar suas meias dos pés, coloque-as no cesto de roupas ou direto na máquina de lavar, pois gosto da sala organizada*, se o respondente classificaria como sendo *necessidade* ou *pedido*. Obteve-se que 67,7% identificou que é um *pedido*, porém 32,3% entendeu como *necessidade*. Isto evidencia que a população investigada apresenta dificuldade entre discernir o que é um *pedido* e uma *necessidade*, repetindo-se o evidenciado nas porcentagens respondidas na questão cinco. Portanto, nota-se que um reforço para uma melhor interpretação desses dois pilares se faça necessário.

Quadro 1 – Demonstrativo de Resultado da Pesquisa

| DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DA PESQUISA | | | |
|---|-------|--|--------|
| Pergunta 1: Você já conhecia a Comunicação Não Violenta (CNV) antes do Workshop que assistiu? | | Pergunta 2: Quais dos 4 pilares abordados no workshop da CNV você mais tem dificuldade em adotar? | |
| Alternativa | % | Alternativa | % |
| SIM | 52,9% | Diferenciar observação de julgamento | 58,80% |
| | | Saber como estruturar seu pedido | 35,30% |
| | | Identificar seu sentimento | 23,50% |
| | | Entender de fato sua necessidade | 23,50% |
| NÃO | 47,1% | Pergunta 3: Ocorreu um acidente envolvendo 4 veículos no Km 21 da Rodovia Raposo Tavares deixando 10 pessoas gravemente feridas e 1 óbito . Indica: | |
| | | Alternativa | % |
| | | Observação | 100,0% |
| | | Julgamento | 0,0% |
| Pergunta 4: Cada vez que chego no trabalho e vejo minha mesa toda bagunçada, sinto muita raiva pois não foi do jeito que eu deixei no dia anterior, antes de ir embora . Indica: | | Pergunta 5: Amor, por que você não me avisou que chamou sua mãe para vir almoçar domingo em casa? Não tenho nada para fazer para ela, vou ter que improvisar. Prefiro que você me avise quando chamar sua mãe ou qualquer outra pessoa para que eu possa cozinhar algo bacana . Indica: | |
| Alternativa | % | Alternativa | % |
| Sentimento | 94,1% | Pedido | 70,60% |
| Necessidade | 5,9% | Necessidade | 29,4% |
| Pergunta 6: Quando tirar suas meias dos pés, coloque-as no cesto de roupas ou direto na máquina de lavar, pois gosto da sala organizada . Indica: | | | |
| Alternativa | % | | |
| Pedido | 67,7% | | |
| Necessidade | 32,3% | | |

Fonte: Preparado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Viu-se, que a CNV tem como foco alcançar a habilidade em comunicação para que os indivíduos possam continuar íntegros mesmo diante de divergências e de conflitos presentes no nosso dia a dia em todas as áreas, sendo que tais situações têm sempre um ponto inicial por motivos distintos em que as pessoas não concordam umas com a outras.

O lugar em que mais se passa grande parte de tempo é na vida profissional, independentemente qual seja o formato de trabalho se presencial se online, o fato é que estamos cercados de pessoas constante.

O objetivo geral deste artigo foi refletir e analisar as contribuições de uma oficina sobre Comunicação Não Violenta (CNV) ministrada aos discentes de um Curso Superior de Tecnologia (CST) do Eixo de Gestão e Negócios em uma faculdade pública da Região Oeste da Grande São Paulo. A questão central foi: a aplicação de uma oficina de CNV pode contribuir para que a população investigada conheça os pilares desta ferramenta?

Observou-se dos dados encontrados, um equilíbrio entre os que já conheciam e os que nunca antes haviam tomado ciência do tema até participarem do *Workshop*. Os pilares que melhor foram anuídos pelos participantes, foram os pilares de *observação* e *juízo* com 100% dos respondentes tendo acertado. Sem dúvida são, pilares importantes para que se evite uma linguagem provocativa. Notou-se, todavia, que da população investigada, praticamente 30% apresenta dificuldade em discernir o que é *sentimento* e o que é *necessidade* ao demonstrarem dificuldades na análise de assertivas referentes a tais tópicos. Esse é um indicativo que são pessoas que podem experimentar dificuldades para reconhecer seu próprio sentimento, o que leva a entender, qual de fato é sua *necessidade*, e, conseqüentemente, tende a ter dificuldade para formular ou expressar um pedido para atende-la.

A proposta de Marshal Rosenberg quanto à adoção da CNV pressupõe a prática e o emprego de cada um desses quatro pilares. Não se trata de ações ou um modo de pensar que faça parte do cotidiano das culturas, principalmente ocidentais. Até entrar em contato com o senso de observação que não carregue em si a bagagem do juízo, até se exercitar para reconhecer em si mesmo o sentimento prevalecente naquele dado instante, e, subsequentemente qual necessidade subjacente está atrelada a tal sentimento e o que se deve requisitar e posteriormente, se pedir, é um exercício que requer de fato prática. Tal como, aprender a andar de bicicleta ou *skate*, dirigir um automóvel, andar de motocicleta, entre outras ações mecânicas, somente a prática constante trará a habilidade necessária.

Desta forma, o objetivo geral de analisar as contribuições de uma oficina de CNV aos discentes foi alcançado e o problema de pesquisa respondido, chegando-se, contudo, à inferência de que, uma provável nova oficina, que focasse mais precisamente nos dois pilares de maior dificuldade de interpretação e assimilação, *sentimento* e *necessidade*, poderia ser contribuinte para que pudessem efetivar a aplicabilidade dos quatro pilares da CNV.

Sugere-se que estudos futuros possam ser efetivados com vistas à aplicabilidade da Comunicação Não Violenta em outros cursos da IES objeto de estudo quanto em outras de seu entorno.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2005.

CORTELAZZO, A. L. Natureza dos Cursos Superiores de Tecnologia. In. **Educação Tecnológica: reflexões, teorias e práticas**. (Orgs) ALMEIDA, I.B; BATISTA, S.S.S.. Jundiaí, Paco Editorial, 2012.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. **Potencializando a comunicação nas organizações. Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2, p. 333-359, 2009. Disponível em: <https://abcpública.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Potencializando-a-Comunicac%C3%A3o-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em 08 JUL 2024.

FIGUEIREDO, José Carlos. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Editora Negócios, 1999.

GOLEMAN, Daniel, PhD. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 10a Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 2014.

MATA, Magali Amorim. **Os egressos da educação profissional e tecnológica do eixo de gestão e negócios: relação entre tecnólogo e trabalho**. Dissertação. São Paulo : CEETEPS, 2016. Disponível em <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/os-egressos-da-educacao-profissional-e-tecnologica-do-eixo-de-gestao-e-negocios-relacao-entre-tecnologo-e-trabalho>. Acesso em 09 JUL 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Katia Denise; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, p. 30-53, 2012.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. José Olympio, 2003.

NASCIMENTO, Bruna Caroline; BIZERRA Jessica de Oliveira Freitas; BRAGA, Leda Batista Sarmento; RODRIGUES, Márcia Aparecida; SOUZA, Mariana Galhardo de; MATA, Magali Amorim. **Gestão para uma Comunicação Não Violenta: As Contribuições do Profissional de Secretariado**. Artigo Apresentado no II Congresso de Inovação e Tecnologia - IV Workshop de Iniciação Científica e Tecnológica da Fatec Lins. 2018.

PETEROSI, H G. **Subsídios ao estudo da Educação Profissional e Tecnológica**. 2ª ed. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

SANTOS-DIAS, Dardielle; LOPES, Rosalice; ZANON, Regina. **As Bases Desenvolvimentais da Empatia: Um Modelo Teórico Integrativo**. Revista de Psicologia, Educação e Cultura, v. 26, n. 2, p. 55-72, 2022.

TYBEL, Douglas. **Cálculo Amostral – Como Calcular a Amostra de uma Pesquisa. Metodologia do TCC**. 2017. Disponível em: <https://guiadamonografia.com.br/calculo-amostal>. Acesso em 30.06.2024.