



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

LUANE CAROLINE MIRANDA NEVES

**COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: UM ESTUDO DE SUA APLICABILIDADE AO
PROFISSIONAL DE GESTÃO PÚBLICA.**

**PALMAS
2026**

LUANE CAROLINE MIRANDA NEVES

**COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: UM ESTUDO DE SUA APLICABILIDADE AO
PROFISSIONAL DE GESTÃO PÚBLICA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins,
do *Campus* Palmas como exigência à obtenção do
título de Tecnóloga em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ruy Martins dos Santos
Batista

PALMAS
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins

N511c Neves, Luane Caroline Miranda
COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: UM ESTUDO DE SUA
APLICABILIDADE AO PROFISSIONAL DE GESTÃO PÚBLICA. /
Luane Caroline Miranda Neves. – Palmas, TO, 2026.
59 p. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas, Palmas, TO, 2026.

Orientador: Dr. Ruy Martins Dos Santos Batista

1. GESTÃO PÚBLICA. 2. COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA. 3.
RELAÇÕES INTERPESSOAIS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. I.
Batista, Ruy Martins Dos Santos. II. Título.

CDD 350

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins
de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a).

LUANE CAROLINE MIRANDA NEVES

**COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: UM ESTUDO DE SUA APLICABILIDADE AO
PROFISSIONAL DE GESTÃO PÚBLICA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins,
do *Campus* Palmas como exigência à obtenção do
título de Tecnóloga em Gestão Pública.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **RUY MARTINS DOS SANTOS BATISTA**
Data: 11/05/2026 07:32:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Ruy Martins dos Santos Batista
(Orientador / IFTO – Campus)

Documento assinado digitalmente
 **LUIZ ANTONIO LOPES TOLEDO**
Data: 11/05/2026 10:06:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Luiz Antônio Lopes Toledo
(Examinador Interno / IFTO – Campus Palmas)

Documento assinado digitalmente
 **CIRLENE BENVINDO DE SOUZA**
Data: 11/05/2026 11:05:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Me. Cirlene Benvindo de Souza
(Examinadora Externa / SEMED – Palmas)

Documento assinado digitalmente
 **DALVE OLIVEIRA BATISTA SANTOS**
Data: 11/05/2026 10:23:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Dalve Oliveira Batista Santos
(Examinadora Externa / UFT – Campus Palmas)

À minha mãe, Ray, pelo incentivo constante, pelo amor incondicional e por ser o meu porto seguro em todas as etapas da vida.

Dedico este trabalho também à busca por diálogos mais autênticos e compassivos e que o estudo da Comunicação Não-Violenta (CNV) não seja apenas um marco acadêmico, mas um compromisso pessoal de transformar a forma como me conecto com o outro, começando pelo lugar onde a comunicação é mais vital e sagrada: o seio da família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, autor da vida e meu amparo em todos os momentos. Agradeço pela força e proteção concedidas durante esta caminhada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ruy Martins dos Santos Batista, expresso minha profunda gratidão. Mais que um orientador, foi um mestre que, com paciência e sabedoria, soube guiar meus passos, compartilhando conhecimentos valiosos e me encorajando a acreditar que a finalização deste ciclo era possível. Agradeço-o pelo incentivo constante e por sua consideração ao longo de toda a jornada.

Aos membros da banca examinadora estendo meus sinceros agradecimentos pela disponibilidade, pelo tempo dedicado à leitura criteriosa deste trabalho e pelas valiosas contribuições que certamente enriqueceram minha formação acadêmica e profissional.

À minha família, base de tudo, e aos meus colegas, pelo companheirismo e apoio mútuo que tornaram este percurso mais leve. Minha gratidão a todos que, de forma direta ou indireta, somaram forças para que este sucesso fosse alcançado.

“Ouça com curiosidade. Fale com honestidade. Aja com integridade. O maior problema com a comunicação é que nós não ouvimos para entender. Ouvimos para responder. Quando ouvimos com curiosidade, não ouvimos com a intenção de responder, ouvimos o que está por trás das palavras.”

Roy T. Bennett

RESUMO

A comunicação interpessoal é uma das habilidades mais requisitadas na gestão pública, sendo pilar fundamental para a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Este trabalho investiga a aplicabilidade do modelo da Comunicação Não-Violenta (CNV), proposto por Marshall Rosenberg, como ferramenta para auxiliar o gestor público no gerenciamento de relações e na resolução de conflitos. A metodologia adotada possui natureza aplicada e abordagem qualitativa, na qual foi utilizada uma pesquisa de campo realizada mediante aplicação de questionário online a 16 profissionais de gestão pública, atuantes em diversas esferas no estado do Tocantins. Os resultados demonstram que, embora haja alta aceitação dos princípios da CNV, identificada como essencial para a ética do servidor e para a clareza nas diretrizes do serviço público, existe uma lacuna entre o conhecimento teórico e a aplicação prática de seus quatro componentes (observação, sentimentos, necessidades e pedidos). Os diagnósticos apontam que os principais gargalos comunicacionais residem na falta de clareza interna e na resistência cultural à mudança. Conclui-se que a CNV contribui significativamente para a ressignificação de decisões e para um ambiente organizacional mais sinérgico. Recomenda-se assim a institucionalização de processos de formação contínua em inteligência emocional e habilidades relacionais no setor público.

Palavras-chave: Gestão Pública. Comunicação Não-Violenta. Relações Interpessoais. Inteligência Emocional.

ABSTRACT

Interpersonal communication is one of the most requested skills in public management, serving as a fundamental pillar for administrative efficiency and the quality of services provided to society. This study investigates the applicability of the Non-Violent Communication (NVC) model, proposed by Marshall Rosenberg, as a tool to assist public managers in relationship management and conflict resolution. The methodology adopted is applied in nature with a qualitative-quantitative approach, utilizing field research conducted via an online questionnaire with 16 public management professionals operating in various spheres within the state of Tocantins. The results demonstrate that, although there is high acceptance of NVC principles—identified as essential for civil service ethics and clarity in guidelines—there is a gap between theoretical knowledge and the practical application of its four components (observation, feelings, needs, and requests). The diagnostics indicate that the main communication bottlenecks lie in the lack of internal clarity and cultural resistance to change. It is concluded that NVC contributes significantly to the resignification of decisions and to a more synergistic organizational environment, recommending the institutionalization of continuous training processes in emotional intelligence and relational skills within the public sector.

Keywords: Public Management. Non-Violent Communication. Interpersonal Relations. Emotional Intelligence.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Percepção de situações desafiadoras ou conflituosas na comunicação interna.....	30
Quadro 2	Considerações dos participantes sobre a aplicação da CNV.....	36
Quadro 3	Aplicação prática dos componentes da CNV nas interações interpessoais dos servidores.....	37
Quadro 4	Percepção sobre a utilidade da CNV na Gestão Pública.....	39
Quadro 5	Percepção dos participantes sobre o impacto da CNV na tomada de decisão e resolução de problemas.....	41
Quadro 6	Expectativas dos participantes quanto ao potencial transformador da CNV na gestão pública	42
Gráfico 1	Tempo de serviço no setor público.....	27
Gráfico 2	Faixa etária dos participantes.....	28
Gráfico 3	Gênero dos participantes.....	28
Gráfico 4	Principais focos de problemas encontrados no ambiente de trabalho.....	29
Gráfico 5	Importância da comunicação no ambiente de trabalho.....	31
Gráfico 6	Nível de compreensão acerca da Comunicação Não-Violenta.....	32
Gráfico 7	Nível de conhecimento acerca dos componentes da CNV.....	33
Gráfico 8	Nível interesse em aprender mais sobre a CNV.....	34
Gráfico 9	Instituição de ensino de formação dos participantes.....	34
Gráfico 10	Contato com o conceito da CNV durante a formação acadêmica.....	35
Gráfico 11	Fontes de informações sobre a CNV.....	35
Gráfico 12	Utilização dos princípios da CNV para melhorar a comunicação	40
Gráfico 13	Identificar as áreas de aplicação da CNV gera impactos positivos.....	40
Gráfico 14	Principais desafios para a aplicação da CNV	44
Gráfico 15	Observação de práticas de comunicação semelhantes aos princípios da CNV.....	45

LISTA DE SIGLAS

CNV	Comunicação Não-Violenta
IE	Inteligência Emocional
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNICESUMAR	Centro Universitário de Maringá
UNITINS	Universidade Estadual do Tocantins
UNITOP	Centro Universitário ITOP (Instituto Tocantinense de Educação Superior e Pesquisa Ltda)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVOS	13
2.1	Objetivo geral	13
2.2	Objetivos específicos	13
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3.1	Comunicação, Conflito e os Limites Institucionais no Serviço Público.....	14
3.2	A Linguagem como Vetor de Violência Simbólica e Alienação	15
3.3	Sinergia Teórica: Comunicação Não-Violenta e Inteligência Emocional	17
3.4	O Método da CNV como Estratégia de Gestão	19
3.5	CNV na Prática Governamental: Experiências Nacionais e Internacionais	21
3.5.1	O Cenário Nacional: Mediação e Humanização	21
3.5.2	O Cenário Internacional: Gestão Dialógica e Eficiência	22
4	METODOLOGIA.....	23
4.1	Natureza e Objetivos da Pesquisa	23
4.2	Abordagem e Justificativa do Recorte	23
4.3	Universo, Amostra e Critérios de Seleção	24
4.4	Instrumento de Coleta de Dados	24
4.5	Procedimentos de Análise e Tratamento de Dados	25
4.6	Limitações da Pesquisa	25
5.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
5.1	Caracterização da Amostra e do Contexto Profissional.....	27
5.2	Diagnóstico da Comunicação e Conflitos no Setor Público	29
5.3	O conhecimento da CNV: Entre a Teoria e a Prática.....	32
5.4	Impactos Esperados e Áreas de Maior Relevância	40
5.5	Desafios para a implementação e Considerações Críticas.....	44
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICES	51

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública brasileira é historicamente marcada por uma cultura de formalismo excessivo e estruturas hierárquicas rígidas, a qual se caracteriza por uma centralização excessiva e falta de delegação de funções, priorizando o cumprimento dos procedimentos na tentativa de seguir os ritos em detrimento da agilidade na prestação de serviço e à clareza relacional.

De acordo com Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2026), a comunicação no setor público, deve ser caracterizada pela clareza, uma linguagem clara e acessível a maioria dos usuários; pela impessoalidade, isto é, mesmo nos documentos oficiais não deve haver dúvidas quanto ao seu conteúdo ou empecilho à compreensão. Além do mais, a comunicação deve ser ágil, precisa e eficiente, de forma a reduzir desperdícios de tempo e recursos, garantindo que o serviço chegue ao destinatário final com a qualidade esperada.

Em diversos cenários, a comunicação deixa de atuar como um fluxo de partilha para se converter em um foco de ruídos, originando silos informacionais. Esses silos ocorrem quando setores organizacionais retêm dados e conhecimentos, impedindo a integração com outras áreas. Essa carência de conectividade cria barreiras que paralisam a eficiência administrativa e fomentam conflitos interpessoais nocivos ao ambiente público.

O conhecimento técnico é um dos requisitos exigidos para o ingresso no serviço público, mas a crescente complexidade das interações humanas, dentro das empresas estatais, revela que a ausência de competências emocionais compromete diretamente a entrega de resultados ao cidadão. É importante reconhecer, compreender, gerenciar e expressar as próprias emoções e as dos outros de maneira saudável, equilibrada e construtiva em ambientes laborais, por outro lado a constante exposição a tecnologias digitais tem comprometido o desenvolvimento de habilidades comportamentais e socioemocionais essenciais para lidar com frustrações, manter a calma, ter empatia e resolver problemas.

O problema central desta pesquisa reside na dificuldade de transpor modelos teóricos de diálogo para a realidade prática e burocrática do setor público, já que é preciso compreender de que maneira a Comunicação Não-Violenta (CNV) pode servir como uma ferramenta pragmática para o gestor público mitigar conflitos e melhorar o clima organizacional.

A lacuna de pesquisa que justifica este estudo é a escassez de análises sobre a CNV, não apenas como uma filosofia de vida mas como uma competência estratégica necessária à Gestão Pública, pois enquanto a literatura organizacional foca amplamente no setor privado, existe uma carência de dados empíricos sobre como servidores de carreira, que exercem sua função sob pressão e enfrentando a escassez de recursos, podem aplicar os quatro componentes da CNV (observação, sentimento, necessidade e pedido) para aprimorar os processos de trabalho.

A relevância científica deste trabalho reside na investigação de habilidades comportamentais (soft skills) em um campo tradicionalmente dominado pelo tecnicismo. No âmbito social e institucional, a pesquisa justifica-se pela necessidade de humanizar o atendimento ao cidadão e otimizar a cooperação entre setores que, embora vizinhos de porta, operam de forma isolada.

O objeto deste estudo delimita-se à aplicabilidade da CNV às relações interpessoais internas e na mediação de conflitos entre profissionais de gestão pública que atuam no estado do Tocantins.

Para responder a essas questões, o trabalho está estruturado em seis capítulos. Além desta introdução, o segundo capítulo apresenta os objetivos geral e específicos. O terceiro, traz o referencial teórico e aborda a comunicação na gestão pública, os pilares da CNV de Marshall Rosenberg (2021) e a Inteligência Emocional segundo Daniel Goleman (2012). O quarto capítulo detalha a metodologia quali-quantitativa aplicada. Já o quinto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo. E por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais e recomendações para futuras práticas institucionais.

2 OBJETIVOS

A presente pesquisa possui o propósito de investigar a aplicabilidade do modelo da Comunicação Não-Violenta (CNV) como uma habilidade estratégica capaz de auxiliar o profissional de Gestão Pública no gerenciamento e aprimoramento da qualidade de suas relações laborais.

O estudo parte da premissa de que a transposição dos fundamentos teóricos da Comunicação Não-Violenta (CNV) para a práxis da administração pública oferece caminhos para mitigar os conflitos da rotina institucional. Ao relacionar essa abordagem às interações interpessoais, busca-se analisar como o diálogo empático influencia positivamente o clima organizacional do setor público.

Por fim, pretende-se explorar as contribuições efetivas da CNV para as atividades laborais cotidianas exercidas pelo gestor, identificando tanto os benefícios alcançados quanto os desafios culturais e institucionais instalados que permeiam sua efetiva implementação.

2.1 Objetivo geral

Investigar a aplicabilidade do modelo da Comunicação Não-Violenta (CNV) como habilidade estratégica para auxiliar o Profissional de Gestão Pública a gerenciar e aprimorar a qualidade das relações de trabalho.

2.2 Objetivos específicos

- **Identificar** causas e impactos dos conflitos comunicacionais no ambiente institucional para melhorar eficiência administrativa.
- **Verificar** o conhecimento dos gestores sobre Comunicação Não-Violenta e sua aplicação prática nas relações interpessoais e no clima organizacional.
- **Identificar** as possíveis contribuições da Comunicação Não-Violenta ao profissional de Gestão Pública, identificando tanto os benefícios alcançados quanto os desafios para sua efetiva implementação

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho organiza-se sob uma perspectiva crítica e interpretativa, observando a comunicação não apenas como transmissão de dados, mas também como uma prática social e relacional dentro do aparelho estatal. Para compreender a aplicabilidade da Comunicação Não-Violenta (CNV), é preciso analisar as tensões inerentes ao serviço público, nas quais a linguagem é frequentemente mediada por rigidez institucional e hierárquica.

3.1 Comunicação, Conflito e os Limites Institucionais no Serviço Público

A comunicação humana, segundo Mikhail Bakhtin (2017), não é um simples processo de transmissão de informação, mas sim um fenômeno dialógico que se realiza na interação e na prática social concreta, ou seja, ela vai se efetivar no processo de interação com outros falantes e no contexto específico de fala para que a mensagem possa ser recebida e compreendida perfeitamente pelo ouvinte.

No entanto, na Gestão Pública, esse fluxo linguístico é tensionado por uma herança patrimonialista e burocrática que privilegia o formalismo excessivo e o juridiquês, criando barreiras entre servidores e cidadãos. O formalismo e a rigidez geram uma comunicação travada da gestão pública, que de acordo com Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2026), justifica-se pelo Princípio da Impessoalidade, no qual a comunicação não é de uma pessoa a outra, mas do Estado para o Cidadão. Sendo assim, o formalismo retira as marcas de subjetividade, garantindo que a fala seja neutra e institucional.

Segundo Bakhtin (2017), a palavra autoritária caracteriza-se por ser um discurso que não admite hesitação ou diálogo, exigindo do receptor uma adesão incondicional ou obediência cega. No contexto do serviço público, essa dinâmica manifesta-se nos discursos verticais e coercitivos que emanam das estruturas hierárquicas rígidas. Diferente da palavra persuasiva interna, que convida à reflexão e à troca, a palavra

autoritária impõe-se como uma verdade acabada, cristalizando-se em ordens vagas ou diretrizes que não permitem o questionamento técnico ou humano.

Essa forma de comunicação coercitiva atua como um mecanismo de silenciamento dos servidores. Ao perceberem que o espaço para a interação dialógica é inexistente, os profissionais tendem ao retraimento, o que enfraquece o fluxo de informações e gera ressentimentos. Esse cenário corrobora diretamente o diagnóstico de ruídos e silos informacionais identificados nesta pesquisa (capítulo 5), revelando que os conflitos internos não são apenas falhas operacionais, mas o resultado de uma linguagem que prioriza o poder em detrimento da conexão. Portanto, a superação desses ruídos exige não apenas novas ferramentas, mas uma transição da palavra autoritária para uma postura dialógica, pilar central da Comunicação Não-Violenta.

Nesse ambiente, o conflito surge como um fenômeno derivado de falhas nas funções de controle, motivação e informação, haja vista que nem sempre a seleção vocabular atende às necessidades de comunicação individual e tão pouco há a preocupação com o aspecto emocional da linguagem. Lembre-se de que a linguagem dentro da estrutura da Administração Pública deve ser clara e impessoal. Logo, a estrutura de silos informacionais, setores que operam de forma isolada mesmo sendo vizinhos tornam-se o reflexo de uma cultura de segredo e fragmentação que compromete a eficiência, um dos pilares constitucionais da Administração Pública.

3.2 A Linguagem como Vetor de Violência Simbólica e Alienação

Uma das principais formas de violência que existe dentro das organizações raramente é física. Quase sempre, se manifesta de forma sutil, velada, por meio da violência simbólica, e se expressa mediante desrespeito, sentimento de exclusão e a desumanização dos diálogos. O psicólogo americano Marshall B. Rosenberg (2021), em sua obra fundamental *Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais* afirma que a educação tradicional nos moldou para uma cultura de quem está certo e quem está errado, o que ele denomina como julgamentos moralizadores.

A violência é um fenômeno complexo que se expressa de múltiplas formas, podendo ser:

Qualquer forma de comportamento ou comunicação que podem ser sentidos como desrespeito, discriminação, raiva, exclusão, etc. A CNV é uma abordagem para entender e combater a violência no sentido mais amplo. Abrange não apenas as formas de comunicação com os outros, mas também, em como as emoções e intenções influenciam os comportamentos e relacionamentos. (ROCHA, 2017, p. 10)

A escolha do termo “violência” por Marshall Rosenberg para sua abordagem, demonstra que a CNV não se restringe à violência física nos relacionamentos, mas abrange também o sofrimento causado pelas palavras e pela comunicação inadequada.

A violência simbólica no serviço público, conforme a perspectiva de Pierre Bourdieu (1989), manifesta-se quando a linguagem técnica e o juridiquês são utilizados não para informar, mas para manter distâncias hierárquicas e autoridade. Na gestão pública, isso cria o que Rosenberg (2021) chama de julgamentos moralizadores, onde a norma técnica é usada para rotular o comportamento do outro como certo ou errado, desumanizando o servidor por trás da função.

Rosenberg (2021) explica que a razão da escolha do nome “Comunicação Não-Violenta” para sua abordagem se deve à sua preocupação com o sofrimento causado pelas palavras, e não apenas pela violência física. Retratado conforme segue:

Denomino essa abordagem comunicação não-violenta, usando o termo “não violência” como Gandhi o empregava – em referência ao estado natural de compaixão quando a violência mingua no coração. Embora possamos não considerar “violenta” a maneira de falarmos, as palavras não raro provocam mágoa e dor, seja nos outros, seja em nós próprios. Em algumas comunidades, o processo que descrevo aqui é chamado comunicação compassiva.” (ROSENBERG, 2021, p. 17)

Na Gestão Pública, essa alienação da vida, aqui entendida na acepção de Jean-Jacques Rousseau (1762 apud Soares, 2020), na qual a alienação ocorre no contexto do pacto social e das relações de poder que transformam indivíduos, é infelizmente, muitas vezes, legitimada pela hierarquia. A negação de responsabilidade, por vezes justificada por expressões como "estou apenas cumprindo ordens" ou "o regulamento

não permite", retira a autonomia ética do servidor e a responsabilidade sobre o enunciado e dissimula a compreensão de que cada indivíduo é responsável por seus comportamentos e palavras.

Quando ordens são comunicadas de forma coercitivas, a resposta natural do receptor é a resistência ou o medo, dificultando a pré-disposição em colaborar com a realização das atividades inerentes ao interesse público.

A comunicação alienante da vida descrita por Rosenberg (2021) encontra terreno fértil na burocracia estatal. Quando um gestor afirma estou apenas cumprindo o regulamento, ele opera em um estado de negação de responsabilidade que rompe a conexão com as necessidades humanas envolvidas no processo. Essa estrutura de silos informacionais e muralhas entre setores não é apenas uma falha técnica, mas um reflexo da linguagem que prioriza o protocolo em detrimento da percepção das necessidades e sentimentos dos colaboradores.

3.3 Sinergia Teórica: Comunicação Não-Violenta e Inteligência Emocional

A transição da forma de se comunicar, usualmente empregada, para uma linguagem de vida proposta pela CNV exige mais que uma técnica de fala; requer o suporte da Inteligência Emocional (IE). Tanto partem de um princípio comum: a capacidade de identificar o que acontece dentro de nós para melhorar a forma como interagimos com o mundo.

A maturidade emocional, segundo Goleman (2012), é a base para o que ele define como consciência social. No contexto da Gestão Pública, essa consciência permite que o servidor utilize a CNV não apenas como um script de fala, mas como uma postura ética. O autoconhecimento e a autorregulação funcionam como o filtro necessário para que, diante da pressão e escassez de recursos típicas do setor público, o gestor consiga transformar o impulso reativo em uma observação neutra e um pedido claro.

Essa visão da natureza humana é destacada por Goleman (2012), conforme segue:

Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope. A própria denominação *Homo sapiens*, a espécie pensante, é enganosa à luz do que hoje a ciência diz acerca do lugar que as emoções ocupam em nossas vidas. Como sabemos por experiência própria, quando se trata de moldar nossas decisões e ações, a emoção pesa tanto – e às vezes muito mais – quanto a razão. Fomos longe demais quando enfatizamos o valor e a importância do puramente racional” (Goleman, 2012, p. 30)

Segundo os autores, o autoconhecimento ajuda a reconhecer as próprias emoções enquanto elas ocorrem, ao passo que a observação e a identificação de sentimentos possibilitam expressá-los com coerência e honestidade. Por outro lado, a autorregulação consiste no controle de impulsos e a capacidade de lidar com emoções perturbadoras, ao passo que para Rosenberg (2021), diante de um julgamento ou ataque surge a necessidade de fazer uma pausa e identificar o sentimento por trás da ação, ou seja, ao invés de reagir, surge a possibilidade de responder de forma consciente.

Por fim, a empatia é definida como a capacidade de reconhecer as emoções nos outros e compreender sua perspectiva. É o ato de ouvir e observar o outro, compreender seus sentimentos e necessidades mesmo quando se expresse de forma violenta. Portanto é uma ferramenta prática para exercer uma importante habilidade social. Sendo assim, a Comunicação Não-Violenta (CNV) oferece o método externo, enquanto a Inteligência Emocional (IE) fornece o motor interno necessário à sua execução em momentos de pressão.

Segundo Daniel Goleman (2012), a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender competências profissionais como o trabalho em equipe, retrata a importância dessas competências relacionais:

Enquanto a *inteligência* emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais. Para ser versado em uma competência emocional como atendimento ao consumidor ou trabalho em equipe, é preciso possuir uma habilidade subjacente nos fundamentos do QE (*Inteligência Emocional*), especificamente consciência social e gerenciamento de relacionamentos. (GOLEMAN, 2012, p. 15)

Aplicando essa afirmação ao serviço público, notamos que, muitas vezes, as decisões são tomadas sob tensão, visando atender ao interesse público e nestes momentos, o autoconhecimento e o autocontrole fornecem o "tempo de resposta" necessário para que o gestor escolha uma conexão mais empática em vez da reatividade. A empatia, portanto, deixa de ser um traço de personalidade para se tornar uma ferramenta estratégica, capaz de transformar o conflito técnico em cooperação.

3.4 O Método da CNV como Estratégia de Gestão

A aplicação metodológica dos quatro componentes da CNV, observação neutra, expressão de sentimentos, identificação de necessidades e pedidos claros, atua diretamente na redução do retrabalho e dos ruídos. Ao substituir o julgamento subjetivo (você é descompromissado) pela precisão técnica da observação (o processo está parado há cinco dias) o profissional remove a carga de ataque pessoal e tende a ter mais aceitação e a responder com mais eficiência.

Essa abordagem não visa apenas a harmonia interpessoal, mas a própria excelência operacional. Um pedido formulado de maneira positiva e específica reduz a resistência a seguir comandos e as ambiguidades que, no setor público, costumam gerar erros e atrasos na execução. Portanto, a CNV prepara o terreno para uma gestão que reconhece o poder das emoções sem ignorar o rigor dos processos, posicionando a humanização como o diferencial de performance para o profissional de Gestão Pública na era da transformação digital e social.

No âmbito da eficiência administrativa, o quarto componente da Comunicação Não-Violenta, o pedido, revela-se como um pilar crítico para a fluidez dos processos. Conforme postula Rosenberg (2021), um pedido deve ser formulado em linguagem clara, positiva e com ações concretas, evitando generalizações ou abstrações. Na gestão pública, a ausência dessa clareza é uma das causas primordiais da morosidade administrativa.

A fragilidade na formulação dos pedidos impacta diretamente a eficiência operacional da gestão. Quando as diretrizes ou solicitações são apresentadas de forma vaga ou ambígua, conforme identificado nos relatos de ordens imprecisas obtidos nesta pesquisa, desencadeia-se um ciclo de ineficiência que compromete tanto a produtividade quanto o bem-estar institucional.

Esse cenário manifesta-se, primordialmente, por meio do retrabalho, uma vez que pedidos indefinidos obrigam o servidor a interpretar a real intenção do gestor, resultando em tarefas executadas fora do padrão esperado e no consequente desperdício de recursos públicos em correções desnecessárias.

Somado a isso, a imprecisão comunicacional atua como um vetor de ansiedade e estresse, gerando insegurança no colaborador que, ao não compreender totalmente a demanda, vê sua saúde emocional e o clima organizacional prejudicados. Por fim, observa-se uma nítida quebra de fluxo, na qual a ausência de pedidos específicos impede que a estrutura burocrática funcione de maneira previsível, transformando comunicações que deveriam ser resolutivas em novos focos de dúvida e ruído institucional.

Portanto, a aplicação do componente do pedido não é apenas uma técnica de diálogo interpessoal, mas uma estratégia de gestão voltada para a redução do retrabalho e para a promoção de uma cultura de transparência e agilidade no serviço público.

A aplicabilidade da Comunicação Não-Violenta na gestão pública transcende a melhoria do clima organizacional, situando-se como um pilar fundamental da Governança Democrática. Essa conexão torna-se evidente ao alinhar os princípios da CNV à agenda do *Open Government Partnership* (OGP), que preconiza a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a participação social.

Dentro dessa lógica, o argumento central é que a Transparência Ativa, a disponibilização de informações de interesse público independente de solicitações, exige, obrigatoriamente, uma Escuta Qualificada para ser efetiva. Conforme fundamenta Avritzer (2009), a participação social genuína depende de desenhos institucionais que permitam o diálogo real entre Estado e sociedade. Nesse sentido, a CNV atua como a ferramenta prática da gestão comunicativa proposta por Brandão

(2009), permitindo que a administração pública reduza a distância histórica entre o poder estatal e o cidadão através de uma linguagem clara, acessível e desprovida de julgamentos moralizadores.

Dessa forma, a comunicação empática deixa de ser apenas uma habilidade interpessoal do servidor para se tornar um pilar de governança. Ao adotar a CNV, o profissional de gestão pública assegura que as diretrizes de Governo Aberto não sejam apenas protocolos burocráticos, mas processos vivos de interação dialógica que fortalecem a democracia e a eficiência institucional.

3.5 CNV na Prática Governamental: Experiências Nacionais e Internacionais

Para compreender o potencial da Comunicação Não-Violenta como ferramenta de gestão, é fundamental observar experiências que transcenderam a teoria e foram institucionalizadas como políticas públicas. Estas iniciativas demonstram que a linguagem empática é um recurso estratégico para a eficiência e para a redução de custos sociais e financeiros.

3.5.1 O Cenário Nacional: Mediação e Humanização

No Brasil, destacam-se projetos pioneiros que utilizaram a CNV para lidar com conflitos complexos no setor público:

- **Escolas Públicas do Rio de Janeiro (2016-2019):** Diversas unidades escolares adotaram a CNV como base para programas de mediação de conflitos e círculos de construção de paz. A implementação focou em substituir a cultura punitiva por uma cultura de diálogo, resultando na redução de episódios de violência escolar e na melhoria do clima organizacional entre professores e alunos.
- **Prefeituras Paulistas e Atendimento Humanizado:** Municípios em São Paulo implementaram programas de mediação comunitária e treinamento de atendentes sob a ótica da linguagem empática. Ao priorizar a escuta das necessidades dos cidadãos antes da aplicação de sanções ou protocolos rígidos, essas prefeituras observaram uma redução significativa na judicialização de conflitos e um aumento na resolutividade de demandas administrativas.

Estas experiências nacionais reforçam que a CNV não é apenas uma teoria comportamental, mas uma metodologia aplicada que promove a humanização das instituições e a eficiência na gestão pública.

3.5.2 O Cenário Internacional: Gestão Dialógica e Eficiência

No plano internacional, países com altos índices de desenvolvimento humano integraram metodologias empáticas na cultura de seus órgãos públicos:

- **Nova Zelândia:** O país é referência na adoção de práticas restaurativas e dialógicas em órgãos governamentais. A ênfase na comunicação clara e na conexão humana permitiu fortalecer a cultura organizacional do serviço público, garantindo que as políticas atendam de forma mais precisa às necessidades de uma população diversa.
- **Canadá:** Instituições públicas canadenses utilizam metodologias de gestão dialógica para mediar a relação entre o Estado e comunidades multiculturais. O foco na CNV permite que o atendimento ao cidadão seja mais inclusivo, reduzindo ruídos burocráticos e elevando a percepção de legitimidade e eficiência do serviço prestado.

Esses modelos adotados na Nova Zelândia e no Canadá demonstram que a transição para uma gestão dialógica não é apenas uma escolha ética, mas uma estratégia de alta performance administrativa. Ao institucionalizar a Comunicação Não-Violenta, esses países conseguiram fortalecer a cultura organizacional e elevar a eficiência do serviço prestado a populações diversas, provando que a empatia e a objetividade podem coexistir para gerar resultados públicos superiores.

Essas experiências internacionais, somadas aos casos brasileiros de mediação escolar e atendimento humanizado, servem como um *benchmarking* valioso para a administração pública contemporânea. Elas evidenciam que a redução de ruídos e a clareza nos pedidos, componentes centrais da CNV, são fundamentais para mitigar a morosidade e o retrabalho, transformando a comunicação em um pilar de governança democrática e eficiência institucional.

4 METODOLOGIA

Este capítulo descreve o percurso metodológico percorrido para investigar a aplicabilidade da Comunicação Não-Violenta (CNV) na Gestão Pública. Conforme sugerido pela natureza do tema, optou-se por um desenho de pesquisa que equilibrasse o rigor estatístico com a profundidade interpretativa.

4.1 Natureza e Objetivos da Pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos, no caso, à melhoria dos processos comunicativos no setor público. Em relação aos objetivos, o estudo possui caráter exploratório-descritivo: é exploratório por investigar um tema ainda pouco difundido no contexto administrativo brasileiro e descritivo por detalhar as percepções dos profissionais sobre a comunicação atual.

4.2 Abordagem e Justificativa do Recorte

A pesquisa adota uma abordagem mista (quali-quantitativa). Esta escolha justifica-se pela necessidade de triangulação dos dados: a vertente quantitativa permite mensurar a frequência de problemas e o nível de conhecimento dos servidores, enquanto a qualitativa oferece o suporte necessário para compreender as nuances subjetivas das relações interpessoais. Assim, o recorte metodológico permite não apenas saber o que ocorre, mas como os sujeitos interpretam tais fenômenos à luz da CNV.

4.3 Universo, Amostra e Critérios de Seleção

O universo desta pesquisa compreende profissionais formados em Gestão Pública que atuam no setor público. A amostra foi constituída por 16 (dezesseis) profissionais, residentes no estado do Tocantins, que exercem suas atividades laborais na esfera municipal, estadual ou federal.

O critério de utilizado para a seleção foi a formação específica na área de Gestão Pública e o exercício de função pública no momento da obtenção das informações. Utilizou-se a técnica de amostragem bola de neve (snowball), que consiste num método de amostragem no qual os participantes iniciais indicam outros colegas com o mesmo perfil, visando atingir um grupo mais diversificado.

4.4 Instrumento de geração, obtenção/coleta de Dados

O instrumento utilizado para a geração/coleta de dados foi um questionário eletrônico semiestruturado, aplicado via plataforma *Google Forms*, amplamente divulgado nas redes sociais ligadas à Gestão Pública, grupos de WhatsApp, por meio de contatos em instituições de ensino superior e entre colegas. O formulário pode ser acessado por meio do link: <https://forms.gle/hebsKeMyswTTHZu37>. O questionário foi composto por 22 (vinte e duas) questões, organizadas em três dimensões investigativas:

1. **Perfil Socioprofissional:** Gênero, idade, tempo de serviço e instituição de atuação.
2. **Diagnóstico Comunicacional:** Identificação de conflitos, ruídos e percepção sobre a eficiência das relações atuais.

3. **Aplicabilidade da CNV:** Nível de conhecimento técnico sobre os quatro componentes (observação, sentimento, necessidade e pedido) e expectativas de impacto na gestão.

Precedendo o acesso, todos os participantes assinaram eletronicamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo o anonimato e o uso estritamente acadêmico dos dados.

4.5 Procedimentos de Análise e Tratamento de Dados

Os dados foram tratados de forma integrada, seguindo dois métodos distintos:

- **Dados Quantitativos:** As respostas das questões fechadas foram submetidas à estatística descritiva, com tabulação de frequências absolutas e relativas, representadas visualmente por gráficos para facilitar a identificação de padrões.
- **Dados Qualitativos:** As respostas abertas foram analisadas sob uma perspectiva interpretativa, baseada em Denzin e Lincoln (2006). O procedimento envolveu a categorização das falas e a associação dos relatos empíricos com os conceitos teóricos de Rosenberg (2021) e Goleman (2012), buscando os significados por trás das narrativas dos servidores.

4.6 Limitações da Pesquisa

Como se trata de um estudo de conclusão de curso com caráter exploratório, a principal limitação reside no tamanho reduzido da amostra (16 respondentes) e no recorte regional (Tocantins). Tais fatores impedem a generalização dos resultados para toda a Administração Pública brasileira, mas oferecem um diagnóstico valioso e sinalizador para futuras pesquisas mais abrangentes sobre o tema.

Embora os resultados alcancem os objetivos propostos, é fundamental reconhecer as limitações intrínsecas ao desenho desta pesquisa, as quais delimitam o alcance das generalizações aqui apresentadas.

A primeira limitação reside no tamanho da amostra, composta por 16 profissionais de Gestão Pública. Por se tratar de um grupo restrito, os dados oferecem uma visão aprofundada de um contexto específico, mas não permitem uma generalização estatística para todo o universo do funcionalismo público. Ademais, a utilização do método *snowball* (bola de neve) para o recrutamento dos participantes, no qual um participante indica o próximo, pode introduzir um viés de similaridade. Esse método tende a agrupar sujeitos que compartilham perspectivas, redes de contatos ou experiências laborais semelhantes, o que pode restringir a diversidade de visões sobre os ruídos comunicacionais e a aplicação da CNV.

No que tange à análise dos dados, o estudo carrega os limites inerentes à interpretação qualitativa. A decodificação dos relatos e fenômenos comunicacionais é atravessada pela subjetividade tanto dos participantes quanto da pesquisadora, não buscando uma verdade única e objetiva, mas sim a compreensão dos significados atribuídos às relações interpessoais no serviço público.

Reforça-se, portanto, o caráter exploratório desta investigação. O objetivo não foi exaurir a temática, mas sim mapear percepções iniciais e identificar tendências, como a lacuna entre teoria e prática e o interesse por formação contínua, que servem de base para que estudos futuros, com amostras mais amplas e diversificadas, possam aprofundar a compreensão da CNV como pilar de governança democrática.

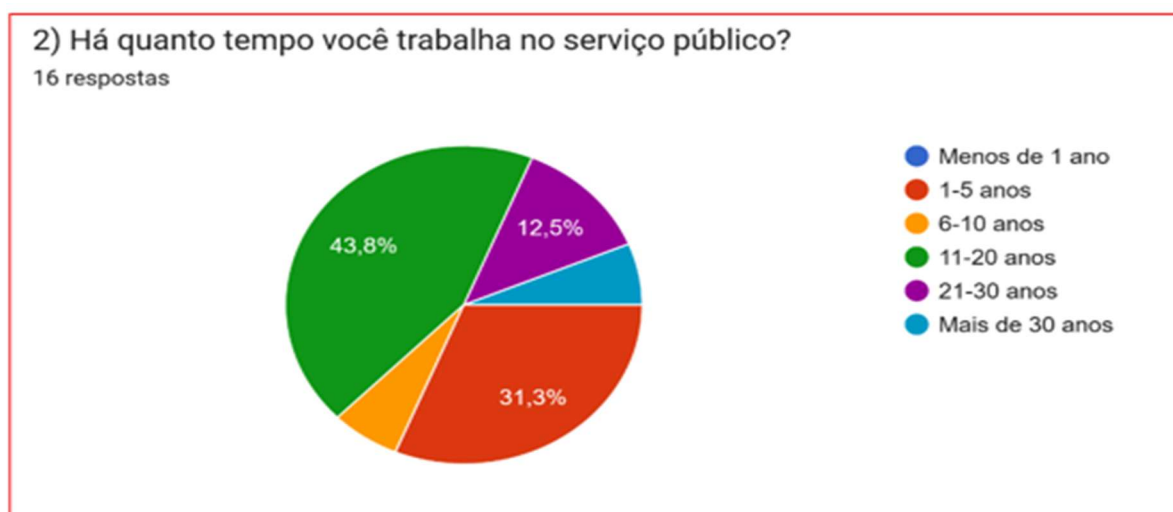
5 RESULTADOS E DISCURSÕES

A análise dos resultados busca compreender a interação entre a Comunicação Não-Violenta (CNV) e o cotidiano institucional dos gestores públicos no Tocantins. Os dados revelam que, embora a técnica seja amplamente valorizada, sua aplicação sofre tensões de ordem institucional, cultural e hierárquica, fatores que dificultam a conversão do saber teórico em ação cotidiana.

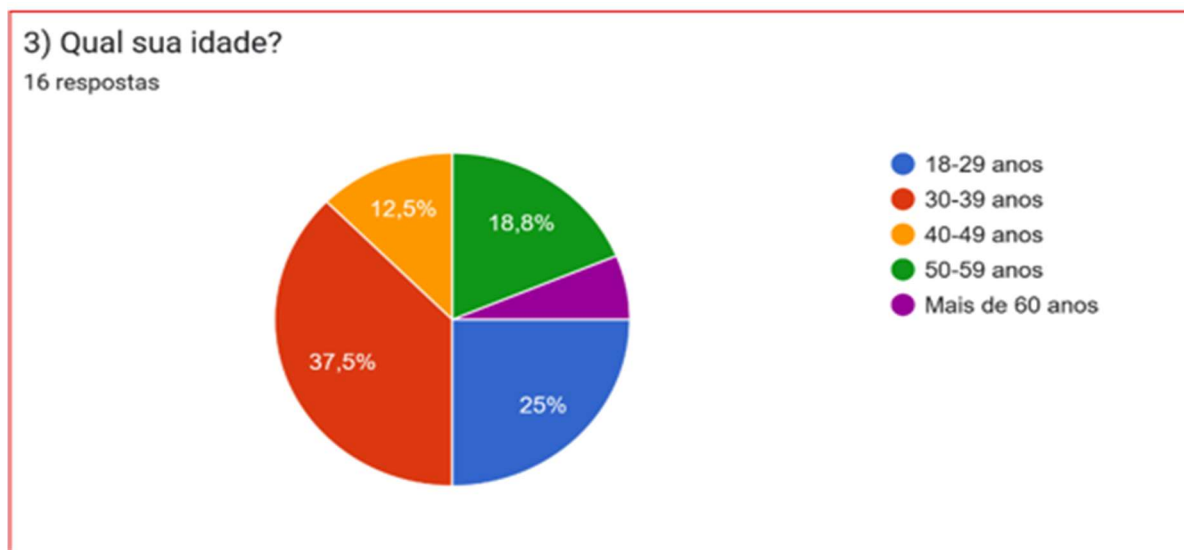
5.1 Caracterização da Amostra e do Contexto Profissional

A pesquisa contou com 16 profissionais de diversas esferas, apresentando uma amostra com maturidade profissional significativa.

Gráfico 1 – Tempo de serviço no setor público. (Questão 2)

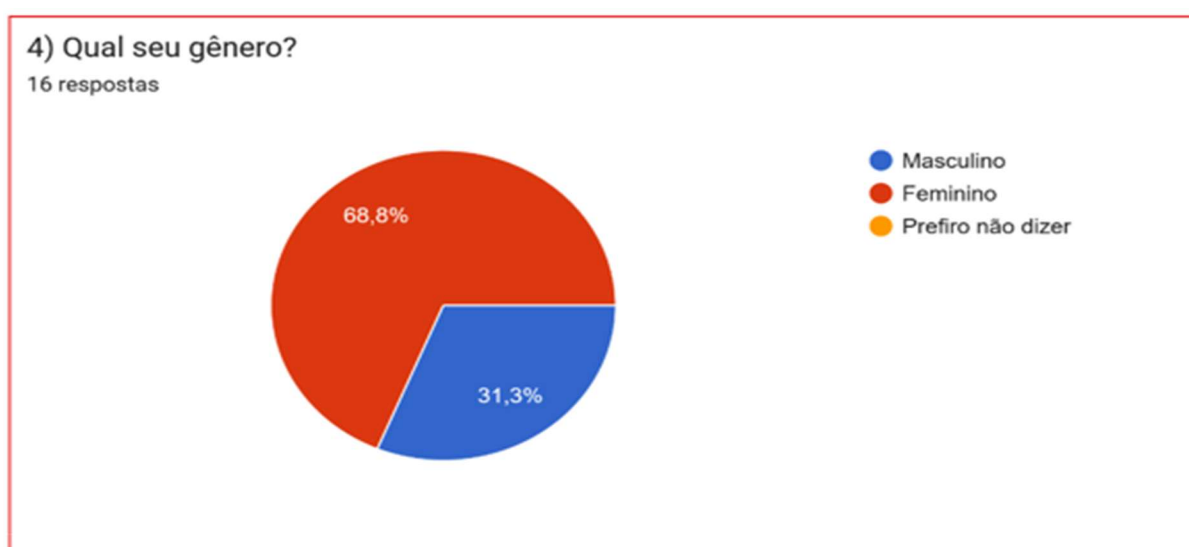


Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes. (Questão 3)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

Constatou-se que **43,8% dos respondentes possuem entre 11 e 20 anos de serviço público**, o que sugere que as percepções coletadas refletem trajetórias consolidadas e não apenas impressões superficiais. Além disso, a **predominância feminina (68,8%)** pode sinalizar uma maior abertura institucional ao diálogo e a busca por ferramentas de humanização nas relações de trabalho, uma vez que as mulheres tendem a resolver conflitos por meio de diálogos.

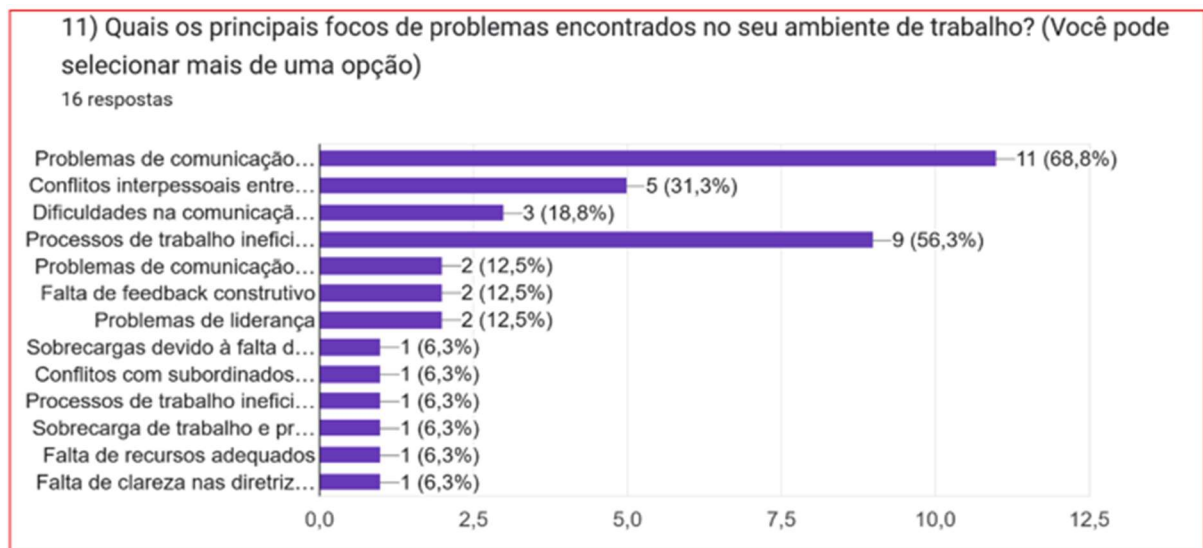
Gráfico 3 – Gênero dos participantes. (Questão 4)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

5.2 Diagnóstico da Comunicação e Conflitos no Setor Público

O cenário atual das instituições pesquisadas é desafiador: **68,8% dos participantes identificam "Problemas de comunicação"** como o principal entrave no ambiente de trabalho. Essa informação demonstra a dificuldade de comunicar-se de maneira assertiva e intencional, sem ser invasivo ou coercitivo. A seleção das palavras, ao construir os enunciados de comando, perpassam pelo filtro da clareza e objetividade, e embora estejamos cada vez mais conectados no mundo virtual, utilizamos cada vez menos a comunicação de forma clara e eficaz, sendo o ambiente de trabalho um reflexo desse novo comportamento dos usuários da língua.

Gráfico 4 – Principais focos de problemas encontrados no ambiente de trabalho. (Questão 11)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

A interpretação desses dados revela que os conflitos não são meras divergências técnicas, mas frutos de silos informacionais. Vários relatos dos servidores apontam falhas graves, como a **falta de comunicação entre setores que são vizinhos de porta** e dificuldades com **ordens da chefia**. Sob a ótica de Marshall Rosenberg (2021), essas queixas caracterizam uma **comunicação alienante**, entendida aqui como um padrão de linguagem que nos afasta da nossa própria natureza compassiva. Ela ocorre quando usamos julgamentos morais, comparações ou negação de responsabilidade, agindo como barreiras à conexão empática. Na comunicação alienante, as ordens

verticais são percebidas como exigências coercitivas, gerando resistência, retrabalho e consecutivamente gerando morosidade na prestação do serviço público.

Quadro 1 – Percepção de situações desafiadoras ou conflituosas na comunicação interna.

Questão 12). Em seu ambiente de trabalho, você observa situações em que a comunicação é desafiadora ou conflituosa?	
Participante	Identificação da existência de situações desafiadoras ou conflituosas
P2	Às vezes há falhas na interpretação do que foi dito ou ausência de comunicar informações importantes ao ocupante de determinada função, o que implica em erros e retrabalhos.
P4	Desafiadora.
P5	Ordens da chefia.
P7	Sim, ocorre muitas vezes.
P8	Principalmente dificuldade na comunicação entre colaboradores, devido à sobrecarga do SUS e falta de recursos adequados para atendimento da grande demanda.
P9	Realização de relatórios de gestão.
P10	Com os fiscais de contrato de enviar relatórios de fiscalização.
P12	Sim, pessoas sem empatia, deficiências, e falta de conhecimento do processo.

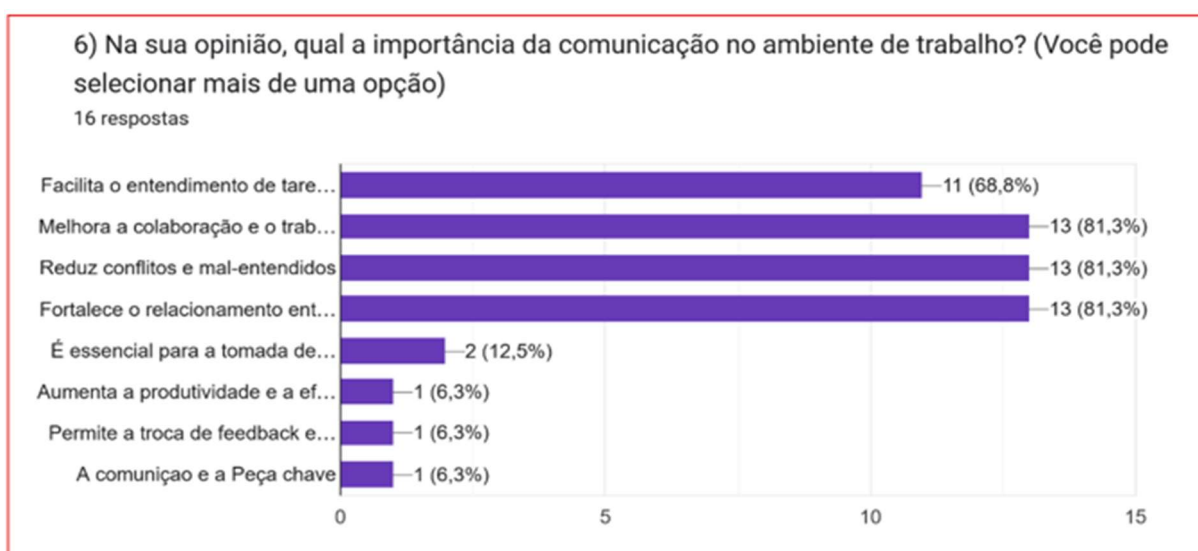
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

Estas observações alinham-se ao que Rosenberg (2021) define como barreiras à compaixão, pois quando a comunicação é vaga ou baseada em suposições, ela impede a conexão e a eficiência. Na Gestão Pública, pelo fato de os processos serem interdependentes, essa "muralha" entre setores vizinhos compromete a prestação do serviço público com rapidez e eficiência.

A recorrência da expressão **falta de clareza nas diretrizes** sugere uma carência no quarto componente da CNV: o **Pedido**. Segundo o autor em questão, o pedido deve ser feito em linguagem clara, positiva e visando ações concretas. Quando as diretrizes são vagas, o servidor fica vulnerável a interpretações ambíguas, o que aumenta a ansiedade gerada pela incerteza da compreensão adequada e aumenta a probabilidade de conflitos.

Portanto, essas situações reforçam a tese de Goleman (2012) sobre a inteligência emocional ao afirmar que em ambientes de alta pressão e poucos recursos, o autocontrole e a consciência social tornam-se ainda mais vitais. Por outro lado, a ausência dessas competências transforma a pressão técnica em violência verbal ou silenciamento, que também se constitui uma forma de violência, prejudicando o clima organizacional.

Gráfico 5 – Importância da comunicação no ambiente de trabalho. (Questão 6)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

Conforme os dados apresentados acima, três fatores se igualam visualmente, correspondendo a **81,3%** dos respondentes: a **melhoria na colaboração e trabalho em equipe**, a **redução de conflitos e mal-entendidos** e o **fortalecimento do relacionamento entre colegas**. Logo em seguida, **68,8%** dos participantes destacaram que a **comunicação facilita o entendimento das tarefas**.

Esta percepção dos servidores corrobora com a tese de Marshall Rosenberg (2021) ao indicar que a comunicação é o elo que sustenta a colaboração. O fato de a **redução de conflitos** aparecer com um dos maiores índices reforça a premissa de que o ruído comunicacional é uma das principais dificuldades enfrentadas no setor público.

É interessante notar, contudo, que apenas **12,5%** dos respondentes associaram a comunicação à tomada de decisão e somente **6,3%** à produtividade e

eficiência. Esses dados revelam uma visão da comunicação mais voltada ao aspecto social/relacional do que ao estratégico/operacional. Nesse sentido, revela-se uma oportunidade para a implementação da CNV dentro do ambiente laboral. Afinal, a Comunicação Não-Violenta visa não apenas "evitar brigas", mas também a garantir que as necessidades da organização e do cidadão sejam atendidas com clareza e agilidade (eficiência).

5.3 O conhecimento da CNV: Entre a Teoria e a Prática

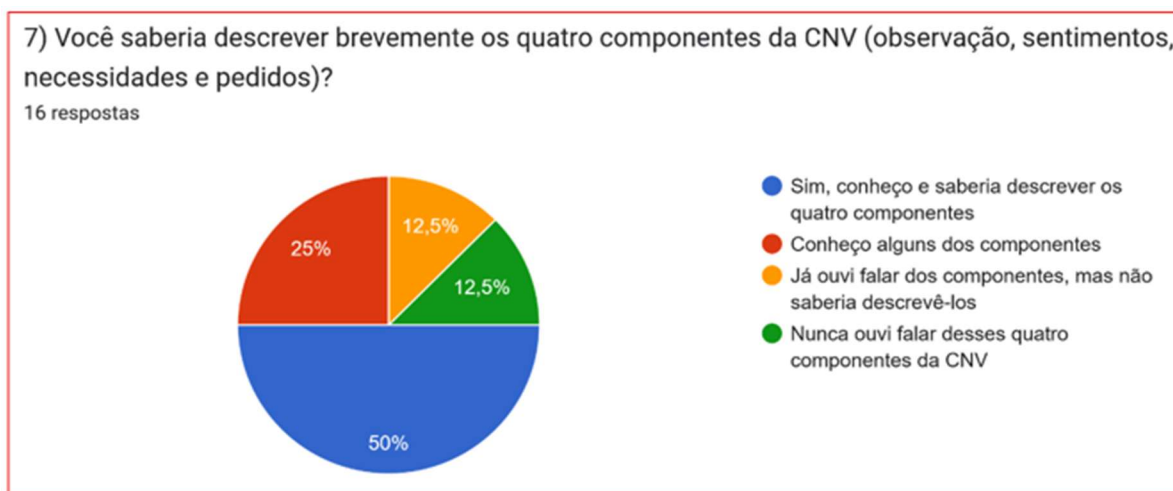
Embora a maioria dos servidores (**68,8%**) afirmem conhecer e aplicar a CNV, observa-se uma lacuna técnica crítica, pois existe um distanciamento entre a compreensão e a aplicação prática.

Gráfico 6 – Nível de compreensão acerca da CNV. (Questão 5)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

Gráfico 7 – Nível de conhecimento acerca dos componentes da CNV. (Questão 7)



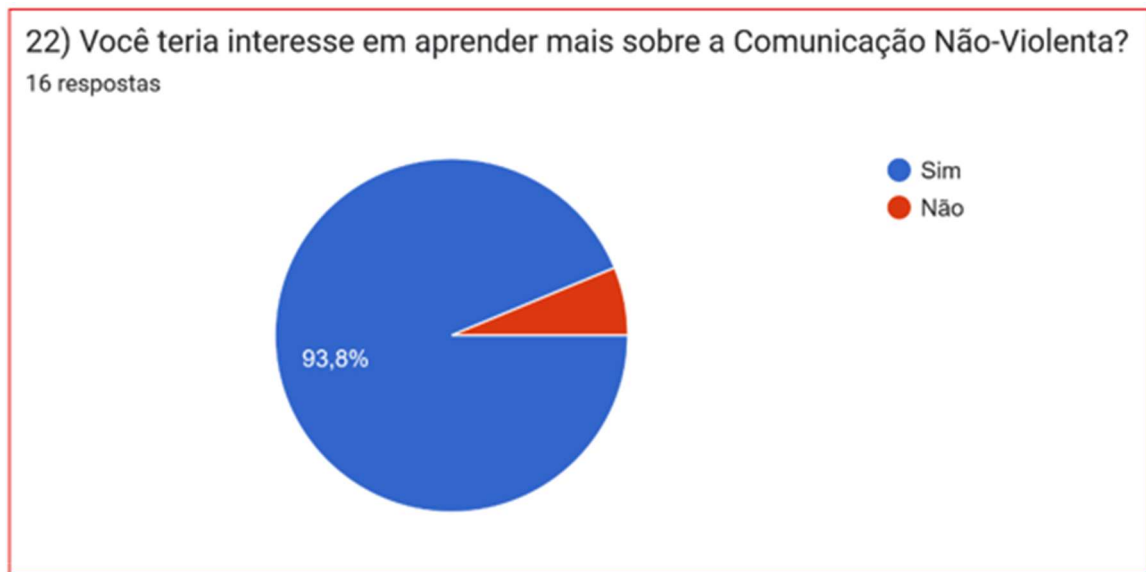
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

A partir da observação do gráfico acima, apenas **50% dos respondentes sabiam descrever os quatro componentes fundamentais** (observação, sentimento, necessidade e pedido) da Comunicação Não-Violenta. Esse dado revela que a CNV é valorizada como um princípio ético, mas sua **aplicação estruturada** ainda não está plenamente consolidada.

Como afirma Rosenberg (2021), sem a distinção entre observação e julgamento a comunicação corre o risco de permanecer no campo da violência passiva. Apesar disso, o interesse é quase unânime: **93,8% desejariam aprender mais sobre o tema.**

Este dado demonstra a necessidade que os servidores públicos sentem em aprender a se comunicar de forma clara e assertiva para atender à finalidade específica do ato comunicativo, sem mencionar ainda que esse aprendizado desenvolveria habilidades socio-relacionais, no ambiente de trabalho e fora dele, contribuindo para uma melhora na qualidade do atendimento ofertado ao cidadão.

Gráfico 8 – Nível de interesse em aprender mais sobre a CNV. (Questão 22)



Fonte: Elatorado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

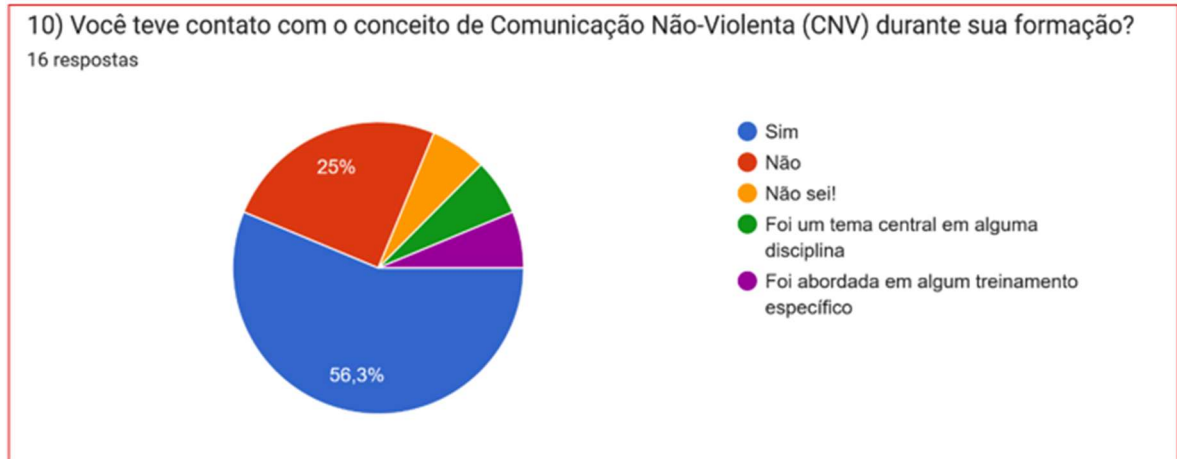
A análise da formação acadêmica (Questões 9 e 10) mostra que a academia tem cumprido seu papel inicial, uma vez que a grande maioria dos egressos de Gestão Pública (formados em instituições como IFTO, UNITINS, UNICESUMAR e UNITOP) teve contato com o conceito durante a graduação. Cabe salientar que conhecer de forma superficial o tema não é o mesmo que compreender a sua importância e aplicação prática na resolução de conflitos.

Gráfico 9 – Instituição de ensino de formação dos participantes. (Questão 9)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

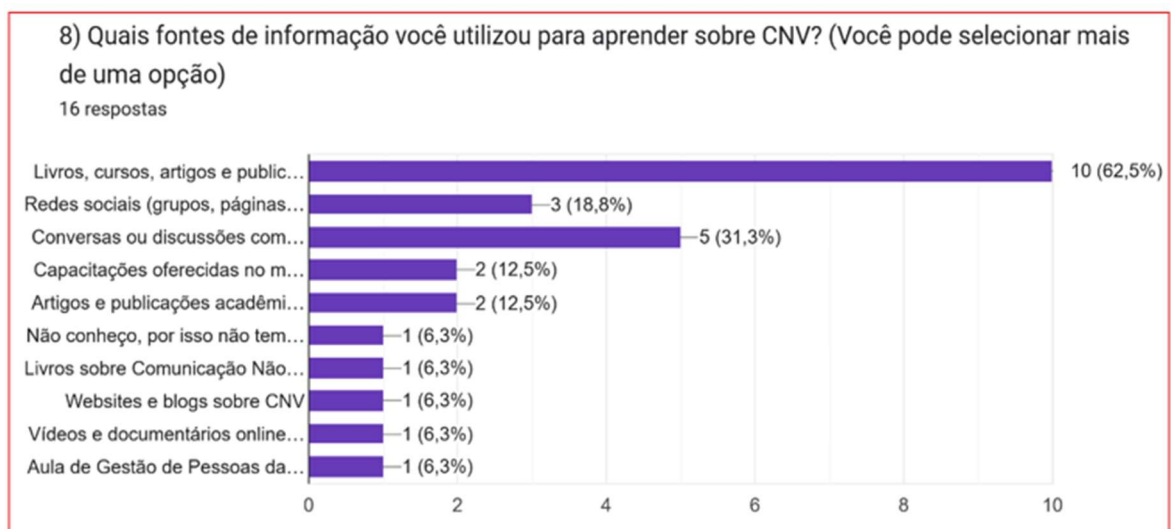
Gráfico 10 – Contato com o conceito da CNV durante a formação acadêmica (Questão 10)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

Embora a maioria dos respondentes tenham tido algum contato com o conceito de Comunicação Não-Violenta durante a graduação, é importante ressaltar que as fontes de aprofundamento (Questão 8) revelam que o aprendizado contínuo ocorre majoritariamente por iniciativa própria, através de livros e artigos científicos; conversas, discussões com pares e capacitações específicas (citadas em menor escala), evidenciando que a busca pelo aperfeiçoamento deve se estender ao campo pessoal e profissional de forma gradual.

Gráfico 11 – Fontes de informações sobre a CNV. (Questão 8)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

Outro dado relevante a observar é a menção de que a CNV deve ser tratada como **formação e jamais como treinamento** (Questão 21, P4). Conceitua-se formação como um processo amplo, longo e acadêmico voltado para a aquisição geral de conhecimentos e competências; enquanto o treinamento, por sua vez, é curto, prático e focado na aplicação imediata de habilidades específicas para tarefas técnicas ou operacionais. Logo, a informação acima sugere que para o gestor público a CNV é uma competência humana profunda a ser adquirida e trabalhada a longo prazo e não apenas um protocolo mecânico de atendimento.

Quadro 2 – Considerações dos participantes sobre a aplicação da CNV.

Questão 21) Você gostaria de adicionar comentário ou consideração final sobre a CNV e sua possível aplicação no contexto da gestão pública?	
Participante	Identificação de possível aplicação no contexto da gestão pública
P2	Acredito que se os gestores públicos voltassem os olhares para o estudo da CNV, certamente haveria menos conflitos nos ambientes corporativos, maior satisfação da equipe e elevação do desempenho, garantindo uma maior eficiência no serviço público.
P4	Que seja socializada sempre como capacitação/formação e jamais treinamento.
P5	A comunicação não violenta é essencial para um ambiente mais eficiente, e é essencial para uma boa entrega dos serviços para a população.
P6	A implementação, no entanto, exige investimento em formação, mudança de mentalidade e tempo para consolidação, o que pode ser um desafio em ambientes burocráticos ou politicamente tensos.
P7	Faz parte da ética do servidor.
P8	Teríamos um relacionamento mais amigável e mais leve no ambiente de trabalho.
P11	Todos os servidores deveriam ser treinados para uma melhor execução de seu trabalho.
P13	Melhorias para quem realmente precisa do serviço público.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada. (2025)

As considerações dos participantes (Quadro 2) consolidam a tese de que a Comunicação Não-Violenta é percebida como um instrumento de **Eficiência Administrativa**. Já o participante **P2** estabelece uma relação direta entre o estudo da CNV, a redução de conflitos e a "elevação do desempenho" sugerindo que o bem-estar da equipe é um pré-requisito para melhorar a qualidade do serviço público.

Um ponto de extrema relevância surge na fala do respondente **P6**, que identifica as barreiras estruturais ao afirmar que a implementação da CNV exige **mudança de mentalidade e tempo**, o que pode colidir com **ambientes burocráticos ou politicamente tensos**. Essa percepção crítica é fundamental, pois demonstra que os servidores públicos possuem consciência de que a CNV não é uma "fórmula mágica", mas um processo cultural profundo.

Além disso, a dimensão ética é resgatada por **P7** ao afirmar que a comunicação empática **faz parte da ética do servidor**. Isso conecta a CNV ao **Estatuto do Servidor Público**, no qual o tratamento cordial e o respeitoso consta no rol de deveres funcionais. Por fim, a observação de **P4** sobre a preferência por **formação** em vez de **treinamento** sugere que os profissionais buscam um aprendizado humanizado e contínuo, e não apenas um aperfeiçoamento técnico, rápido e não necessariamente eficaz.

Os dados revelam que há uma demanda latente por ambientes mais "leves" (**P8**) e por uma entrega mais qualificada para quem **realmente precisa do serviço público** (**P13**), posicionando a CNV como uma ponte entre a satisfação interna do servidor e a excelência no atendimento ao cidadão. Quando instigados a dar exemplos de aplicação (Questão 14), a **Escuta Empática** surge como o princípio mais utilizado. Houve relatos de sucesso em processos complexos, como a **resistência de servidores diante da necessidade de informatização de fichas**, no qual o gestor utilizou a escuta para entender as dificuldades dos funcionários antigos antes de implementar a mudança.

Quadro 3 – Aplicação prática dos componentes da CNV nas interações interpessoais dos servidores.

Questão 14). Você já aplicou algum dos princípios da CNV em interações no ambiente de trabalho? Observação sem julgamento; Identificação e expressão de sentimentos; Identificação e expressão de necessidades; fazer pedidos claros e específicos; Escuta empática.	
Participante	Identificação de possível aplicação dos princípios nas interações interpessoais
P1	Não.
P2	Observação sem julgamento.
P3	Escuta empática.
P4	Sim, pedidos claros e específicos.
P5	Sim, não acusar ou agredir, resolução pacífica de conflitos.
P6	Identificação e expressão de sentimentos.

P7	Identificação e expressão de necessidades.
P8	Sim, escuta empática.
P9	Sim, fui bem clara os pontos que não gostava do tratamento da pessoa, e dei sugestões de como ela deveria melhorar.
P10	Escuta empática.
P11	Não.
P12	Sim, em um processo resistência dos recepcionistas na mudança e informatização das fichas cadastro. Foi necessário entender o grau de dificuldade dos servidores mais antigos, treinar toda a equipe e gerar o devido significado para eles da mudança.
P13	Fazer pedidos claros e específicos.
P14	Escuta Empática.
P15	Não foi possível aplicar.
P16	Sim, os quatros: observando suas necessidades e sentimentos relacionados aos seus pedidos.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada. (2025)

O **Quadro 3** apresenta um panorama da transição entre o conhecimento teórico e a prática funcional. Observa-se que a **Escuta Empática** é o componente mais citado pelos participantes (P3, P8, P10, P14). Isto sugere que, no ambiente da gestão pública, a primeira abertura para a CNV ocorre pela disposição em ouvir o outro - sem julgar - antes de reagir.

Destacam-se, ainda, relatos de aplicações complexas, como o do participante **P12**, que utilizou a compreensão das necessidades e sentimentos para mediar a resistência à informatização de processos. Esse exemplo prático demonstra a CNV atuando como suporte à **Gestão de Mudanças**, transformando a imposição técnica em engajamento da equipe.

Por outro lado, alguns participantes relataram que **não foi possível aplicar** a técnica, o que nos leva aos desafios estruturais e culturais da gestão pública que impedem que a teoria se transforme em prática cotidiana. As constantes respostas negativas (P1, P11, P15) indicam que ainda há barreiras a serem superadas para a internalização plena do método, possivelmente devido à cultura organizacional rígida ou à falta de formações contínuas, reforçando a necessidade de políticas de capacitação voltadas para as habilidades interpessoais no setor público.

Para verificar a recepção da metodologia no cotidiano administrativo, foi questionado se os participantes acreditavam na utilidade da CNV para os profissionais

de gestão pública (Questão 19). O resultado foi **unânime**, com 100% dos respondentes validando a relevância da ferramenta.

Quadro 4 – Percepção sobre a utilidade da CNV na Gestão Pública

Questão 19) Você acredita que a CNV pode ser uma ferramenta útil para os profissionais de gestão pública?	
Participante	Identificação da CNV como ferramenta
P2	Extremamente útil.
P3	Sim. Na gestão pública e em todos os ambientes corporativos a CNV pode propiciar um relacionamento mais harmonioso e sinérgico.
P4	Com certeza.
P7	Totalmente, em todas as áreas.
P8	Com certeza.
P13	Muito útil.
P14	Sim, colocar-se na posição do outro, ajuda o entendimento.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada. (2025)

A análise das respostas transcritas revela que a CNV é percebida não apenas como uma técnica de fala, mas como um elemento de **sinergia organizacional**. O participante **P3** destaca que a ferramenta pode propiciar relacionamentos **mais harmoniosos e sinérgicos**, o que é essencial em ambientes corporativos públicos, muitas vezes marcados por silos informacionais.

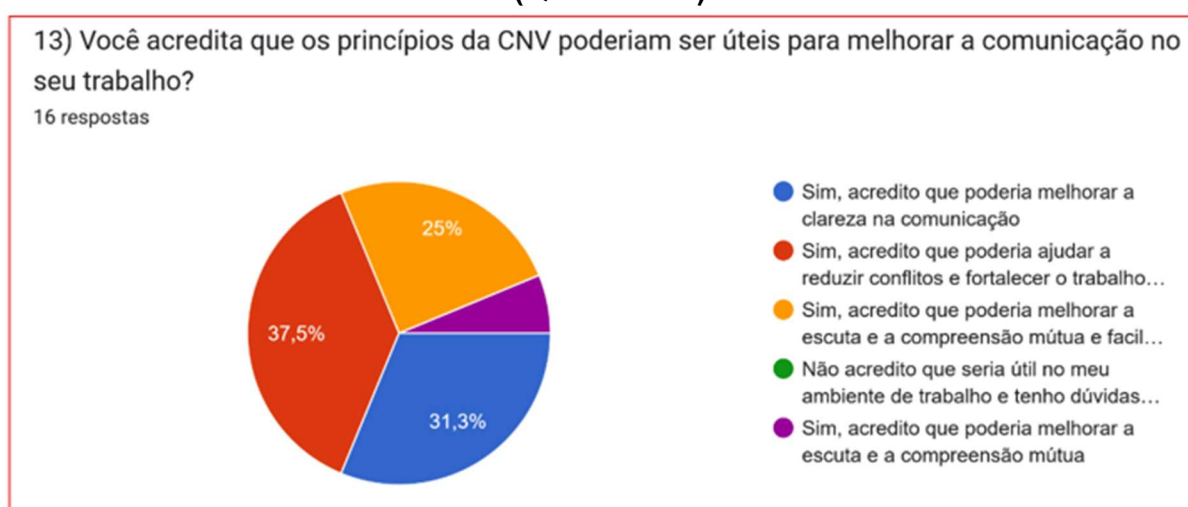
Outro ponto de destaque surge na fala do participante **P14**, ao mencionar que **colocar-se na posição do outro ajuda o entendimento**. Esta fala remete diretamente ao conceito de **empatia**, um dos pilares da Inteligência Emocional defendidos por Goleman (2012) ao afirmar que empatia em suas obras como a capacidade de compreender os sentimentos alheios e agir de acordo com suas reações emocionais.

A partir dessa aceitação total por parte da amostra, infere-se que, embora o conhecimento técnico sobre os quatro passos da CNV possa ser novo para muitos, a **necessidade de sua aplicação** é amplamente reconhecida pelos gestores que enfrentam os desafios reais do setor público principalmente no que diz respeito a relacionamentos interpessoais e gestão de conflitos.

5.4 Impactos Esperados e Áreas de Maior Relevância

A utilidade da Comunicação Não-Violenta é validada por **100% dos participantes da amostra**, os quais acreditam que a técnica pode melhorar a clareza nas situações de comunicação, diminuir a ambiguidade gerada diante de comandos não assertivos e reduzir conflitos dentro das organizações.

Gráfico 12 – Utilização dos princípios da CNV para melhor a comunicação. (Questão 13)



Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada. (2025)

Gráfico 13 – Identificar as áreas de aplicação da CNV geram impactos positivos. (Questão 18)



Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada. (2025)

As áreas de maior impacto são o **Atendimento ao público (87,5%)** e a **Resolução de conflitos internos (75%)**. A análise sugere que a CNV é vista como uma estratégia para humanizar a "ponta" do serviço público e para quebrar as barreiras entre setores próximos. Muitos servidores acreditam que a técnica pode **ressignificar decisões** conferindo maior legitimidade. É importante esclarecer aqui o conceito de legitimidade, que consiste na aceitação social e na presunção de validade dos atos da administração pública e neste caso, a CNV ajuda a garantir a agilidade nos processos administrativos por meio da transparência nos processos e no respeito mútuo entre os servidores.

Essa visão alinha-se à perspectiva de Daniel Goleman (2012), para quem a inteligência emocional envolve a persistência diante de percalços e o controle da ansiedade em favor do raciocínio, da empatia e da autoconfiança. Complementarmente, a inteligência interpessoal é definida pelo autor como a aptidão para compreender as motivações alheias e a habilidade de trabalhar cooperativamente.

Goleman (2019) expande esse conceito ao abordar a consciência social, que transcende a empatia individual para alcançar o entendimento de contextos sociais amplos. Contudo, tais competências tornam-se plenamente efetivas apenas quando aliadas ao gerenciamento de relacionamentos, processo que consiste no monitoramento consciente das próprias emoções e das interações com o outro.

A partir desta abordagem, os respondentes acreditam que a CNV pode proporcionar um relacionamento mais harmonioso e sinérgico, o que é fundamental para os seres humanos, os quais são fortemente influenciados por suas emoções, diante da tomada de decisões.

Quadro 5 – Percepção dos participantes sobre o impacto da CNV na tomada de decisão e resolução de problemas.

Questão 17) Você acredita que a CNV pode influenciar positivamente a tomada de decisões e a resolução de problemas na gestão pública?	
Participante	Identificação de possível influência positiva da CNV
P2	Sim, acredito que poderia facilitar a resolução de conflitos existentes.
P3	Sim, acredito que poderia promover uma comunicação mais aberta e honesta.

P4	Sim, pois por meio dela conseguimos uma comunicação mais clara e assertiva, agilizando a resolução de eventuais conflitos.
P5	Sim, acredito que poderia melhorar a colaboração entre equipes.
P6	Sim, acredito que poderia reduzir a ocorrência de conflitos interpessoais.
P7	Sim, acredito que poderia aumentar a confiança e o respeito mútuo.
P11	Sim. Pois facilita a gestão e ressignifica as decisões, direcionando a equipe.
P13	Na resolução de Conflito
P14	Sim, pois muitos dos problemas da administração é a falta de comunicação entre setores, que são literalmente vizinhos de porta, e não com o público externo.
P15	Sim, baseando a empatia nos quatro passos da CNV.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada. (2025)

A análise do **Quadro 5** demonstra que os servidores identificam a CNV como ferramenta de agilidade administrativa. Conforme aponta o participante **P4**, a comunicação clara e assertiva é o que permite **agilizar a resolução de conflitos**, conectando a ferramenta diretamente ao princípio da **Eficiência**.

Um outro respondente destacou um ponto vital: a CNV facilita a gestão porque permite que os profissionais se sintam ouvidos, aumentando a **confiança e o respeito mútuo**. Conforme pontua Goleman (2012), o gerenciamento de relacionamentos, um dos pilares da Inteligência Emocional, é o que permite que as pessoas consigam monitorar emoções, conseguindo nomeá-las e autorregular-se num momento de crise, e dessa forma, uma boa liderança estabiliza as divergências entre os integrantes da equipe.

Quadro 6 – Expectativas dos participantes quanto ao potencial transformador da CNV na gestão pública

Questão 20) Quais são suas expectativas em relação ao potencial da Comunicação Não-Violenta na gestão pública?	
Participante	Identificação de expectativas
P1	Elevadas, pois a CNV proporciona clareza nos comandos e relações repletas de respeito mútuo, o que colabora com o desempenho da equipe onde os profissionais estão inseridos.
P2	Ter um melhor relacionamento é melhor entendimento mútuo.
P3	A melhor possível
P4	Podem trazer aspectos relevantes para análises subjetivas.

P5	Mais assertividade, nos procedimentos e na organização
P6	A ideia central é conectar-se com as necessidades humanas universais, tanto as suas quanto as dos outros, para buscar soluções que atendam a todos da melhor forma possível.
P7	Melhora na relação com o público interno e externo da instituição.
P8	De mudança.
P9	Se efetivamente aplicada, melhoraria todo o processo de trabalho.
P10	Que continuem direcionando e auxiliando a gestão de uma forma leve e eficiente.
P11	Melhorar o convívio entre a equipe.
P12	Muito boa, principalmente em relação de conflitos internos.
P13	Que melhore a experiência e a comunicação.
P14	Creio que, com capacitação dos servidores, as relações serão melhores.
P15	A comunicação interna e externa na construção de um ambiente de trabalho.
P16	Melhoria no atendimento ao público

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada. (2025)

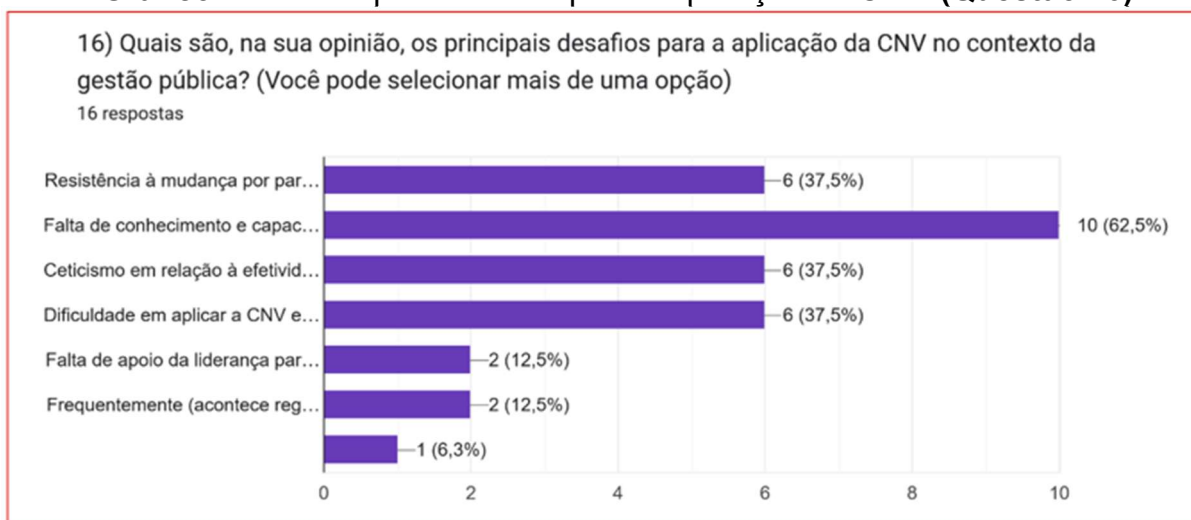
Os dados do **Quadro 6** revelam um horizonte de otimismo e uma forte expectativa de **mudança (P8)** na cultura organizacional a partir da aplicação dos pilares da Comunicação Não-Violenta. As respostas convergem para dois grandes eixos: **a melhoria do clima interno e a excelência no atendimento externo**. O participante **P1** destaca que a CNV proporciona **clareza nos comandos**, que é um dos fatores que dificultam o bom desempenho de equipes na Administração Pública.

No entanto, as expectativas não se limitam ao bem-estar subjetivo. O participante **P5** menciona a **assertividade nos procedimentos** indicando que a comunicação eficaz é vista como um meio para organizar melhor os processos de trabalho. Além disso, os relatos de **P7** e **P16** estendem o benefício da CNV para o cidadão (público externo), sugerindo que a humanização interna reflete diretamente na qualidade da entrega dos serviços públicos.

5.5 Desafios para a implementação e Considerações Críticas

O gráfico abaixo ilustra dois grandes obstáculos para a adoção da CNV dentro de ambientes corporativos: a **Falta de capacitação (62,5%)** e a **Resistência à mudança (37,5%)**. A ausência de cursos de qualificação profissional, voltados para a educação emocional no ambiente de trabalho reforçando a importância de regular as emoções diante de situações de crises, cria barreiras para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Por outro lado, a resistência a mudanças, atitude comum aos seres humanos diante do novo, que na maioria das vezes parece desagradável ou desnecessário, porque nosso cérebro prefere trabalhar com padrões conhecidos e repetitivos, é outro desafio que precisa ser vencido em prol do crescimento coletivo e de um bom clima organizacional.

Gráfico 14 – Principais desafios para a aplicação da CNV. (Questão 16)



Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada. (2025)

Muitas vezes, em ambientes **politicamente tensos ou burocráticos**, a CNV é vista com ceticismo, reação natural que explica a resistência ao novo. No entanto, os participantes destacam que a solução não passa por treinamentos mecânicos, mas por uma **formação contínua**, que demanda tempo de qualificação, constância e prática diária, para que seja possível promover uma mudança de mentalidade institucional.

Gráfico 15 – Observação de práticas de comunicação semelhantes aos princípios da CNV. (Questão 15)



Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada. (2025)

Uma reflexão crítica valiosa surgiu na Questão 21: a necessidade de que a CNV seja socializada como **capacitação/formação e jamais como treinamento**. Esta distinção se faz interessante porque o **treinamento** sugere algo mecânico, com curta duração, para otimizar uma função. Em contrapartida, o termo **formação** sugere a aquisição de habilidades e uma prática constante para o desenvolvimento humano e profissional de forma integral. Isso reforça o argumento de Goleman (2012) de que competências emocionais não são aprendidas em palestras isoladas, mas em processos contínuos de conscientização.

Observa-se que a aplicação da CNV, no setor público, depende de uma política de valorização humana e profissional, que trate a comunicação empática como parte do código de **ética do servidor** e seja o motor da eficiência administrativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar a aplicabilidade da Comunicação Não-Violenta (CNV) como uma habilidade essencial e estratégica para o profissional de Gestão Pública, visando aprimorar a qualidade das relações de trabalho e a prestação de serviços à sociedade.

Após a análise final deste estudo, observa-se que os objetivos foram plenamente atingidos, revelando que a comunicação eficaz é, de fato, um pilar fundamental para o sucesso da gestão e para a construção de um clima organizacional positivo.

A partir das observações e análises feitas durante essa jornada, é possível afirmar que a CNV transcende a ideia de uma **técnica de fala**, configurando-se como uma ferramenta que otimiza a eficiência administrativa e a humaniza a prestação do serviço público.

Os resultados confirmaram a premissa de que a comunicação no setor público enfrenta desafios significativos. A identificação de que **68,8% dos respondentes convivem com Problemas de comunicação** e **56,3% com Processos de trabalho ineficientes** evidencia a urgência de ferramentas que transcendam o conhecimento técnico. As falas subjetivas dos participantes sobre **falhas na interpretação** e **ausência de empatia** ratificam a teoria de que as palavras podem provocar mágoa e dor quando não utilizadas de forma consciente, desencadeiam emoções desagradáveis e por conseguinte, afetam o desempenho profissional.

A pesquisa demonstrou uma **elevada expectativa (93,8%)** quanto ao **potencial da CNV** em transformar a gestão pública. Os profissionais acreditam que o maior **impacto da técnica ocorreria no atendimento ao público/cidadãos (87,5%)** e na **resolução de conflitos internos (75%)**. Esses dados corroboram a visão de Daniel Goleman (2012), destacando que a maturidade emocional e a capacidade de se conectar com o outro são diferenciais competitivos e humanos essenciais na atualidade.

Um achado crítico deste estudo foi a **lacuna entre o conhecimento superficial e a prática técnica**. Embora a maioria afirme aplicar a CNV, **apenas 50%** dos servidores conseguem descrever seus componentes fundamentais (observação,

sentimento, necessidade e pedido). Além disso, a **Falta de conhecimento e capacitação (62,5%)** e a **Resistência à mudança (37,5%)** surgiram como as principais barreiras para a implementação sistêmica da técnica.

Os dados coletados demonstraram que apesar de a maioria dos gestores e servidores possuírem um conhecimento teórico inicial sobre a CNV, muitas vezes adquirido durante a graduação, existe um distanciamento significativo na aplicação prática de seus quatro pilares. O diagnóstico revelou que as falas de **falta de clareza e conflitos entre setores vizinhos** são, na verdade, sintomas de uma comunicação alienante que gera retrabalho e desmotivação.

A pesquisa evidenciou que a CNV é vista como **parte da ética do servidor** e uma peça-chave para melhorar o atendimento ao cidadão e o clima organizacional. No entanto, o estudo também jogou luz sobre barreiras como a rigidez burocrática, o ceticismo em ambientes formais e a resistência à mudança. Ficou claro que a CNV não pode ser imposta como um **treinamento mecânico**, mas deve ser cultivada como uma **formação contínua** que envolva desde a alta liderança até a base operacional. Para o profissional de gestão pública, a prática da CNV oferece um caminho para decisões mais assertivas e relacionamentos mais sinérgicos.

Como contribuição final, este trabalho reforça que a CNV não deve ser encarada apenas como uma técnica isolada, mas como parte da formação ética do servidor público. Conforme sugerido pelos próprios participantes, a implementação efetiva exige: **1)** Investimento contínuo em formação e capacitação, e não apenas treinamentos pontuais. **2)** Mudança de mentalidade institucional que valorize o diálogo e a escuta empática em ambientes burocráticos. **3)** O incentivo ao uso dos quatro passos da CNV para conferir clareza aos comandos, reduzindo o retrabalho e o estresse organizacional.

Embora a amostra tenha sido qualitativamente rica pela experiência dos participantes, sugere-se que estudos futuros expandam o número de respondentes e alterem o objeto de pesquisa para órgãos que já implementaram práticas de comunicação empática, a fim de mensurar o impacto direto na produtividade e na satisfação do usuário do serviço público.

A pesquisa constatou que o profissional de gestão pública que domina as

competências da CNV está mais preparado para mediar conflitos de forma construtiva, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso, colaborativo e eficiente.

Portanto, a Comunicação Não-Violenta se apresenta não como uma solução utópica, mas como uma estratégia pragmática de gestão. Ao substituir o julgamento pela empatia e a exigência pelo pedido claro, o gestor público não apenas melhora seu ambiente de trabalho, mas eleva o padrão ético e a qualidade da entrega dos serviços públicos prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

- AVRITZER, Leonardo. **Participação e processos de democratização no Brasil**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel; Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Conceito de comunicação pública**. In: **DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2026]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessado em: 30 março de 2026.
- BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Justiça Restaurativa nas Escolas: Relatório de Gestão e Mediação de Conflitos (2016-2019)**. Rio de Janeiro: TJRJ, 2019. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br/transparencia1/relatorios-de-gestao>. Acessado em 21 de abril de 2026.
- CANADA. Treasury Board of Canada Secretariat. **Open Government and Dialogue-based Management: International Case Studies**. Ottawa: TBS, 2020. Disponível em: <https://open.canada.ca/en/content/canadas-2018-2020-national-action-plan-open-government>. Acessado em 22 de abril de 2026.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CORREA, Vivian. A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder. In: MANSI, Viviane Regina; CARRAMENHA, Bruno. **Comunicação com Líderes e Empregados**. Jundiaí: Faculdade Cásper Líbero, 2017. v.3. Disponível: [https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2016/08/Ebook Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf](https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2016/08/Ebook_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf). Acessado em: 11 de janeiro de 2025.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 39ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2026. Disponível: [https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito Administrativo - Livro Maria Silvia Di Pietro.pdf](https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito_Administrativo_-_Livro_Maria_Silvia_Di_Pietro.pdf). Acessado em: 11 de fevereiro de 2026.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Tradução de Marcos Santarrita. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Social: A ciência revolucionária das relações humanas**. Tradução de Renato Marques. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS (IFTO). **Manual de Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Palmas: IFTO, 2023.

JUNKES, Mariana Valdivieso; FREITAS, Lisiane Freitas de. Comunicação Não-Violenta: um estudo de sua aplicabilidade ao profissional de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, Toledo/PR, v. 23, n. 1, p. 19-42, jan./mar., 2024. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/issue/view/1471> Acesso em: 15 de dezembro de 2024.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. Tradução de Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athena, 2001.

NEW ZEALAND. Public Service Commission. **Relational Management and Restorative Practices in the Public Sector**. Wellington: PSC, 2021. Disponível em: <https://www.publicservice.govt.nz/assets/Theoretical-Paradigms-in-the-Reform-of-the-New-Zealand-Public-Service-Is-post-NPM-still-a-myth.pdf> Acessado em 22 de abril de 2026.

ROCHA, Caroline Reis. **Manual de comunicação não violenta para organizações**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) — Universidade de Brasília, Faculdade de Comunicação, Habilitação em Comunicação Organizacional, 2017. Disponível em: https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UNB-2_44a1b3230a011fb368d5e1eba75fb5 . Acesso em: 19 de dezembro de 2024.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução de Mário Vilela. 4. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia de Atendimento Humanizado e Mediação Comunitária nas Prefeituras Paulistas**. São Paulo: SEPLAG, 2020. Disponível em: <https://oficinamunicipal.org.br/wp-content/uploads/2023/09/Livro-Gestao-Municipal.pdf> Acessado em: 21 de abril de 2026.

SOARES, Telmir de Souza. Aspectos do conceito de alienação em Rousseau e Marx. **Trilhas Filosóficas**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 57–76, 2020. Disponível em: <https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RTF/article/view/1934> Acesso em: 11 março de 2026.

VOLÓCHINOV, Valentin. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. Tradução de Sheila Grillo e Ekaterina Vólkova Américo. São Paulo. Editora 34, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bak/a/TJ6HVM5NRSxmKFwnvQrJg7F/?format=pdf&lang=pt> Acessado em 15 de março de 2026.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO USADO NA GERAÇÃO, OBTENÇÃO/COLETA DE DADOS

Perfil do Colaborador

1. Em qual órgão ou setor público você trabalha e qual o seu cargo/função?

2. Há quanto tempo você trabalha no serviço público?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-5 anos
- ☐ 6-10 anos
- ☐ 11-20 anos
- ☐ 21-30 anos
- ☐ Mais de 30 anos

3. Qual sua idade?

- ☐ 18-29 anos
- ☐ 30-39 anos
- ☐ 40-49 anos
- ☐ 50-59 anos
- ☐ Mais de 60 anos

4. Qual seu gênero?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

- Prefiro não dizer

Compreensão da CNV

5. Qual o seu conhecimento acerca da Comunicação Não-Violenta (CNV)?

- Já ouvi falar, mas não sei definir o que é.
- Conheço e aplico no meu cotidiano profissional.
- Não conheço o conceito.
- Conheço, mas, ainda não aplico no meu trabalho.

6. Na sua opinião, qual a importância da comunicação no ambiente de trabalho? (Você pode selecionar mais de uma opção).

- Facilita o entendimento de tarefas e objetivos.
- Melhora a colaboração e o trabalho em equipe.
- Reduz conflitos e mal-entendidos.
- Fortalece o relacionamento entre colegas e superiores.
- Outro (especifique) _____

7. Você saberia descrever brevemente os quatro componentes da CNV (observação, sentimentos, necessidades e pedidos)?

- Sim, conheço e saberia descrever os quatro componentes.
- Conheço alguns dos componentes.
- Já ouvi falar dos componentes, mas não saberia descrevê-los.
- Nunca ouvi falar desses quatro componentes da CNV.

8. Quais fontes de informação você utilizou para aprender sobre CNV? (Você pode selecionar mais de uma opção)

- Livros, cursos, artigos e publicações acadêmicas sobre CNV.

- ☐ Redes sociais (grupos, páginas) sobre CNV.
- ☐ Conversas ou discussões com outras pessoas que conhecem CNV.
- ☐ Capacitações oferecidas no meu local de trabalho.
- ☐ Outro (especifique): _____

Formação em gestão pública

9. Em qual instituição de ensino você concluiu o curso de Gestão Pública e em que ano se formou?

10. Você teve contato com o conceito de Comunicação Não-Violenta (CNV) durante sua formação?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outro (especifique): _____

Aplicabilidade da CNV no trabalho

11. Quais os principais focos de problemas encontrados no seu ambiente de trabalho? (Você pode selecionar mais de uma opção).

- ☐ Problemas de comunicação interna e falta de clareza nas diretrizes e expectativas
- ☐ Conflitos interpessoais entre colegas ou conflitos com superiores/lideranças/gestores;
- ☐ Dificuldades na comunicação com o público/cidadãos
- ☐ Processos de trabalho ineficientes, sobrecarga de trabalho, e falta de recursos adequados
- ☐ Outros (especifique): _____

12. Em seu ambiente de trabalho, você observa situações em que a comunicação é desafiadora ou conflituosa?

13. Você acredita que os princípios da CNV poderiam ser úteis para melhorar a comunicação no seu trabalho?

- ☐ Sim, acredito que poderia melhorar a clareza na comunicação.
- ☐ Sim, acredito que poderia ajudar a reduzir conflitos e fortalecer o trabalho em equipe.
- ☐ Sim, acredito que poderia melhorar a escuta e a compreensão mútua e facilitar a expressão de necessidades.
- ☐ Não acredito que seria útil no meu ambiente de trabalho e tenho dúvidas sobre sua utilidade.
- ☐ Outro (especifique): _____

14. Você já aplicou algum dos princípios da CNV em interações no ambiente de trabalho? Se a resposta for sim, poderia especificar qual (is) princípio (s) você utilizou (Observação sem julgamento; Identificação e expressão de sentimentos; Identificação e expressão de necessidades; fazer pedidos claros e específicos; Escuta empática)?

15. Com que frequência você observa ou utiliza práticas de comunicação que se assemelham aos princípios da CNV no seu trabalho?

- ☐ Nunca (não percebo essas práticas).
- ☐ Raramente (em poucas ocasiões).
- ☐ Às vezes (ocorre de tempos em tempos).
- ☐ Frequentemente (acontece regularmente).

16. Quais são, na sua opinião, os principais desafios para a aplicação da CNV no contexto da gestão pública? (Você pode selecionar mais de uma opção).

- ☐ Resistência à mudança por parte dos servidores.
- ☐ Falta de conhecimento e capacitação sobre CNV.
- ☐ Ceticismo em relação à efetividade da CNV em ambientes formais.
- ☐ Dificuldade em aplicar a CNV em situações práticas.
- ☐ Falta de apoio da liderança para a implementação da CNV.
- ☐ Outros (especifique): _____

Impacto da CNV na gestão pública

17. Você acredita que a CNV pode influenciar positivamente a tomada de decisões e a resolução de problemas na gestão pública?

18. Em que áreas da gestão pública você acredita que a aplicação da CNV teria maior impacto? (Você pode selecionar mais de uma opção).

- ☐ Atendimento ao público/cidadãos.
- ☐ Resolução de conflitos internos (entre servidores).
- ☐ Comunicação interna (entre diferentes setores/níveis).
- ☐ Processos de participação social e consulta pública.
- ☐ Outra (especifique): _____

19. Você acredita que a CNV pode ser uma ferramenta útil para os profissionais de gestão pública?

Expectativas e Considerações Finais

20. Quais são suas expectativas em relação ao potencial da Comunicação NãoViolenta na gestão pública?

21. Você gostaria de adicionar algum comentário ou consideração final sobre a Comunicação Não-Violenta e sua possível aplicação no contexto da gestão pública?

22. Você teria interesse em aprender mais sobre a Comunicação Não-Violenta?

- ☐ Sim
- ☐ Não

APÊNDICE B - MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DO QUESTIONÁRIO SOBRE A PESQUISA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA



Queremos saber mais sobre a **Comunicação Não-Violenta** aplicada ao profissional de **Gestão Pública**, sua compreensão, percepção de aplicabilidade e o potencial impacto da CNV no contexto do trabalho.

Responda o questionário da pesquisa por meio do link eletrônico ou leitura do QR-code abaixo.

O tempo médio de resposta é de 10 minutos.



<https://forms.gle/hebsKeMyswTTHZu37>



Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulada **Comunicação Não-Violenta: um estudo de sua aplicabilidade ao profissional de Gestão Pública**, do curso de Gestão Pública do IFTO - Campus Palmas, desenvolvida pela aluna **Luane Caroline Miranda Neves**, sob a orientação do **Prof. Dr. Ruy Martins dos Santos Batista**.

Colabore com Pesquisa sobre Comunicação Não-Violenta aplicada ao profissional de Gestão Pública

Preciso da sua ajuda! Se você é formado (a) em **Gestão Pública e trabalha no Setor Público**, gostaria de contar com a sua colaboração para responder a pesquisa abaixo. É rapidinho, anônimo e sua contribuição será super importante para o sucesso desse estudo!

Essa pesquisa faz parte de um projeto de **Trabalho de conclusão de curso (TCC)** do curso **Gestão Pública** do IFTO - Campus Palmas e tem por objetivo investigar a **Comunicação Não-Violenta e sua aplicabilidade ao profissional de Gestão Pública**

Para participar, basta acessar o link: <https://forms.gle/hebsKeMyswTTHZu37>
Ou escanear o QR-code na imagem acima.

Ajude na divulgação! Se você conhece alguém que é formado (a) em **Gestão Pública** e que trabalha no **Setor Público**, por favor, compartilhe esse convite. Quanto mais respostas, mais representativa será a pesquisa!

Desde já, agradecemos sua colaboração e apoio!

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título do estudo: pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Gestão Pública do IFTO – Campus Palmas, intitulada Comunicação Não-Violenta: um estudo de sua aplicabilidade ao profissional de Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ruy Martins dos Santos Batista

Discente/Pesquisadora responsável: Luane Caroline Miranda Neves

Telefone e endereço completo: (63) 99136-4380. AL 3 Lote 2, QD ARSE 21. Plano Diretor Sul. Ed. Galápagos, CEP 77020-502 - Palmas - TO. E-mail: luanemirandaneves@gmail.com

Eu, Luane Caroline Miranda Neves, responsável pela pesquisa **Comunicação Não-Violenta: um estudo de sua aplicabilidade ao profissional de Gestão Pública**, se você é formado (a) em Gestão Pública e trabalha no setor público, independente do cargo/função, o (a) convidamos a colaborar como voluntário (a) deste estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se **investigar a compreensão, a percepção de aplicabilidade e o potencial impacto da Comunicação Não-Violenta (CNV) no contexto do trabalho dos profissionais de gestão pública**, buscando entender como os princípios e o modelo da CNV podem ser relevantes e aplicáveis no dia a dia desses profissionais, contribuindo para uma comunicação mais eficaz, colaborativa e para a gestão de conflitos.

Acreditamos que ela seja importante devido **a relevância comunicação eficaz e gestão de conflitos no setor público**. Para o desenvolvimento deste estudo será feito este questionário online e sua colaboração constará em **preencher este questionário online, com perguntas sobre seu perfil profissional, seu conhecimento sobre a CNV e suas opiniões sobre a aplicabilidade e o impacto da CNV no ambiente de trabalho da gestão pública**. O tempo estimado para preenchimento do questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Sendo sua colaboração voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

A colaboração nesta pesquisa não envolve riscos para você. Os benefícios que esperamos com este estudo incluem a contribuição para a produção de conhecimento científico sobre a temática da Comunicação Não-Violenta no contexto da gestão pública, o que pode contribuir futuramente com práticas e

capacitações na área. Além disso, ao refletir sobre essas questões apresentadas, você poderá ter a oportunidade de considerar a relevância da comunicação no seu próprio ambiente de trabalho.

Asseguramos que sua colaboração é **totalmente voluntária e anônima**. As suas respostas serão tratadas com **absoluta confidencialidade** e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos desta pesquisa. Não haverá nenhuma forma de identificação individual das suas respostas. Os dados coletados serão armazenados de forma segura e utilizados apenas para a análise geral dos resultados da pesquisa.

Você tem o direito de recusar-se a participar desta pesquisa. Caso concorde em colaborar, você é livre para interromper sua participação a qualquer momento, sem que isso lhe cause qualquer prejuízo.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou sobre seus direitos como colaborador, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável: Luane Caroline Miranda Neves; E-mail: luanemirandaneves@gmail.com e fone: (63) 99136-4380.

Autorização

Ao prosseguir com o preenchimento do questionário, você declara que leu e compreendeu as informações apresentadas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concorda em colaborar com a pesquisa de forma livre e voluntária.