

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NAS ORGANIZAÇÕES: MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

NON-VIOLENT COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS: CONFLICT MEDIATION AND STRENGTHENING WORK RELATIONS

Aline Cristina
Teixeira Mallet
alinemallet@ugb.edu.br

Yann do Amaral
Mendes
yann_vr9@hotmail.com

Gustavo de Paiva
Silva
gustavosilva@ugb.edu.br

Resumo

A comunicação organizacional é fundamental para alinhar indivíduos, processos e objetivos, sendo decisiva na criação de ambientes saudáveis e produtivos. Este trabalho analisa as contribuições da Comunicação Não Violenta (CNV) nas relações de trabalho, destacando sua importância para interações mais empáticas, colaborativas e assertivas entre líderes e equipes. A pesquisa fundamenta-se em autores da administração e psicologia organizacional, como Chiavenato, Robbins e Goleman, além de Marshall Rosenberg, criador da CNV. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica qualitativa, com foco em gestão de pessoas, mediação de conflitos e impactos da comunicação nas dinâmicas de poder e pertencimento corporativo. Os resultados indicam que, embora as organizações invistam em canais de comunicação, persistem dificuldades em promover relações verdadeiramente dialógicas e humanizadas. Nesse cenário, a CNV se apresenta não apenas como técnica, mas como postura ética que favorece a escuta ativa, o reconhecimento das necessidades individuais e a corresponsabilidade nas decisões. Conclui-se que a adoção consciente da CNV pode fortalecer a cultura organizacional, reduzir tensões e favorecer ambientes mais cooperativos e sustentáveis, constituindo-se em uma escolha relacional capaz de ressignificar a forma de encontro entre as pessoas no trabalho.

Palavras-chave

Comunicação Não Violenta. Gestão de Pessoas. Relações Interpessoais. Cultura Organizacional.

Abstract

Organizational communication is essential for aligning individuals, processes, and objectives, playing a decisive role in creating healthy and productive environments. This study analyzes the contributions of Nonviolent Communication (NVC) in workplace relations, highlighting its importance in fostering more empathetic, collaborative, and assertive interactions between leaders and teams. The research is grounded in authors from management and organizational psychology, such as Chiavenato, Robbins, and Goleman, as well as Marshall Rosenberg, the creator of NVC. The methodology adopted was a qualitative literature review, focusing on people management, conflict mediation, and the impacts of communication on dynamics of power and corporate belonging. The results indicate that, although organizations invest in communication channels, they still face challenges in promoting truly dialogical and humanized relationships. In this context, NVC emerges not only as a technique but as an ethical stance that encourages active listening, recognition of individual needs, and shared responsibility in decision-making. It is concluded that the conscious adoption of NVC can strengthen organizational culture, reduce tensions, and promote more cooperative and sustainable work environments, representing a relational choice capable of redefining how people connect at work.

Keywords

Nonviolent Communication. People Management. Interpersonal Relations. Organizational Culture.



Licença de Atribuição BY do Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Aprovado em 01/06/2025
Publicado em 30/08/2025

1 INTRODUÇÃO

A comunicação constitui-se como um dos pilares fundamentais das relações humanas e organizacionais, influenciando diretamente a forma como indivíduos interagem, tomam decisões e constroem vínculos. Para Robbins (2009), comunicar não se resume à transmissão de informações, mas envolve a capacidade de gerar entendimento e alinhar percepções entre interlocutores. Nas organizações contemporâneas, marcadas por estruturas cada vez mais dinâmicas e interdependentes, a comunicação torna-se instrumento estratégico para a gestão de pessoas e para o fortalecimento do clima organizacional.

Chiavenato (2014) destaca que a qualidade das interações entre líderes e colaboradores impacta diretamente os níveis de confiança, motivação e desempenho coletivo. No entanto, mesmo com a ampliação de canais e tecnologias comunicacionais, ainda se observam relações marcadas por ruídos, julgamentos precipitados e interpretações equivocadas, o que evidencia a necessidade de desenvolver práticas comunicacionais mais empáticas e conscientes.

Nesse contexto, a Comunicação Não Violenta (CNV), proposta por Marshall Rosenberg (2006), emerge como um modelo alternativo de interação, baseado na escuta ativa e no reconhecimento das necessidades individuais e coletivas. Diferentemente de abordagens centradas na persuasão ou na imposição hierárquica, a CNV propõe uma mudança de postura ética, orientada pela cooperação e pela corresponsabilidade nas relações. Para Goleman (2006), competências socioemocionais como empatia e autorregulação são tão relevantes quanto habilidades técnicas para a construção de ambientes organizacionais saudáveis.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar as contribuições da Comunicação Não Violenta nas relações de trabalho, investigando seu potencial para mediar conflitos, fortalecer vínculos e promover ambientes mais colaborativos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada em autores clássicos da administração, da psicologia organizacional e da própria CNV, com o intuito de compreender como essa abordagem pode ser aplicada de maneira estratégica nas práticas de liderança e convivência profissional.

Espera-se que esta reflexão contribua para ampliar a compreensão sobre o papel da comunicação nas organizações e incentive gestores e colaboradores a adotarem posturas mais empáticas e responsáveis em seus processos de interação, reconhecendo que a sustentabilidade das relações profissionais depende não apenas de resultados, mas da qualidade humana com que eles são construídos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Comunicação nas Organizações: conceito e importância

A comunicação é um dos elementos estruturantes da dinâmica organizacional, atuando como mediadora entre indivíduos, processos e resultados institucionais. Para Robbins (2009), comunicar-se não é

apenas transmitir informações, mas assegurar que a mensagem seja compreendida de forma coerente com a intenção do emissor, reduzindo ambiguidades e favorecendo o alinhamento coletivo. Nesse sentido, a comunicação eficaz torna-se condição essencial para o funcionamento das organizações, uma vez que influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e a qualidade das interações internas.

Chiavenato (2014) reforça que a comunicação interna desempenha papel central na gestão de pessoas, pois possibilita a integração entre os setores e promove o sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Quando bem estruturada, ela contribui para a transparência nas decisões, o engajamento com os objetivos institucionais e o fortalecimento dos laços de confiança. Entretanto, o autor alerta que falhas na comunicação podem gerar ruídos, interpretações equivocadas e conflitos desnecessários, prejudicando a produtividade e o clima organizacional.

França (2011) acrescenta que a comunicação nas organizações não deve ser compreendida apenas como meio operacional, mas como estratégia de relacionamento humano. Segundo a autora, a maneira como líderes e equipes interagem revela valores culturais e posicionamentos éticos, o que evidencia que comunicar é também estabelecer vínculos afetivos, reconhecer identidades e legitimar papéis sociais. Em ambientes nos quais prevalecem posturas autoritárias ou linguagem agressiva, tende a surgir resistência, medo e afastamento emocional.

Assim, mais do que instrumento técnico, a comunicação configura-se como fenômeno relacional e subjetivo, que ultrapassa a simples troca de mensagens e envolve dimensões emocionais e simbólicas. Logo, compreender seu impacto nas relações de trabalho é fundamental para pensar modelos de gestão mais colaborativos e humanizados.

2.2 Gestão de Pessoas e Relações Interpessoais no Trabalho

A gestão de pessoas passou por transformações significativas nas últimas décadas, deixando de ser vista apenas como setor operacional responsável por rotinas administrativas para assumir papel estratégico dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2014), gerir pessoas não se limita à contratação, treinamento e avaliação, mas envolve compreender o comportamento humano no trabalho, valorizando suas motivações, emoções e expectativas. Para o autor, uma gestão eficaz precisa reconhecer que os colaboradores não são apenas recursos produtivos, mas indivíduos dotados de identidade, valores e necessidades singulares.

Marras (2012) complementa que o sucesso da gestão de pessoas depende diretamente da qualidade das relações interpessoais desenvolvidas no ambiente organizacional. A forma como líderes se comunica e se posiciona frente às equipes influencia o clima emocional do grupo, podendo estimular cooperação ou gerar resistência. Nesse contexto, estilos de liderança autoritários ou excessivamente centralizadores tendem a inibir a autonomia e a criatividade dos colaboradores, enquanto posturas dialogais e participativas favorecem a corresponsabilidade e o engajamento.

Para Fischer (2002), o desenvolvimento de vínculos saudáveis no ambiente de trabalho requer não apenas regras e políticas institucionais, mas também disposição para acolher divergências e administrar

tensões de forma construtiva. As organizações que investem na construção de relações empáticas e transparentes apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças e de retenção de talentos. Isso ocorre porque os colaboradores tendem a permanecer e se dedicar mais aos espaços onde se sentem respeitados e escutados.

Desse modo, a gestão de pessoas contemporânea exige competências comunicacionais e emocionais, pois lida diariamente com expectativas, conflitos e negociações simbólicas. Compreender essa dimensão humana é essencial para a construção de ambientes organizacionais mais cooperativos e sustentáveis.

2.3 Conflitos Organizacionais e Clima Interno

Os conflitos organizacionais são fenômenos inerentes às relações humanas no contexto do trabalho, surgindo a partir de percepções divergentes, expectativas não atendidas ou falhas na comunicação. Robbins (2009) destaca que o conflito não deve ser compreendido apenas como algo negativo, mas como um processo que, quando administrado de forma adequada, pode gerar inovação, realinhamento de ideias e fortalecimento das relações. No entanto, quando ignorado ou conduzido de maneira autoritária, o conflito tende a se intensificar, comprometendo o clima interno e a cooperação entre os membros da equipe.

França (2011) observa que grande parte das tensões no ambiente organizacional poderia ser evitada se houvesse maior clareza nas mensagens e mais disposição para a escuta ativa. A ausência de espaços seguros para o diálogo favorece interpretações equivocadas, julgamentos precipitados e comportamentos defensivos. Nessas condições, o conflito deixa de ser oportunidade de crescimento e passa a se configurar como ameaça à convivência coletiva, gerando afastamento emocional e queda no desempenho.

Para Fischer (2002), a forma como as lideranças lidam com os conflitos é determinante para o equilíbrio do clima organizacional. Posturas impositivas ou punitivas tendem a estimular o medo e o silêncio, enquanto atitudes mediadoras e empáticas contribuem para a construção de vínculos mais maduros e colaborativos. Quando os colaboradores se percebem acolhidos em suas demandas, mesmo diante de divergências, sentem-se mais motivados a participar ativamente da solução dos problemas.

Dessa maneira, compreender os conflitos como parte natural da vida organizacional implica assumir postura proativa na gestão das relações. Nesse cenário, modelos comunicacionais baseados no respeito mútuo e na validação das emoções tornam-se essenciais para transformar tensões em aprendizado coletivo.

2.4 Comunicação Não Violenta (CNV): fundamentos conceituais

A Comunicação Não Violenta (CNV) é uma abordagem desenvolvida por Marshall Rosenberg na década de 1960, com o objetivo de promover interações baseadas na empatia, no respeito mútuo e na cooperação entre as pessoas. Segundo Rosenberg (2006), grande parte dos conflitos humanos não surge das diferenças em si, mas da forma como nos comunicamos ao lidar com elas. Julgamentos, críticas e acusações tendem a gerar resistência e afastamento, enquanto a escuta genuína e a expressão clara das necessidades

favorecem a conexão e o entendimento.

A CNV propõe um processo composto por quatro elementos fundamentais: observação, sentimentos, necessidades e pedidos. A observação refere-se à capacidade de descrever fatos sem emitir julgamentos; os sentimentos representam o reconhecimento das emoções despertadas diante de determinada situação; as necessidades dizem respeito ao que está por trás dessas emoções; e os pedidos consistem na formulação de ações concretas para atender às necessidades expressas (ROSENBERG, 2015). Esse modelo convida os interlocutores a substituírem reações impulsivas por diálogos mais conscientes e colaborativos.

Diferentemente de técnicas de comunicação voltadas apenas à persuasão ou ao controle de comportamentos, a CNV propõe uma mudança de postura ética. Para Rosenberg (2006), comunicar de forma não violenta é escolher agir com compaixão mesmo diante do conflito, reconhecendo a humanidade compartilhada entre as partes envolvidas. Essa perspectiva rompe com modelos autoritários de interação e fortalece relações baseadas na confiança e na corresponsabilidade.

Goleman (2006), ao abordar a inteligência emocional, destaca que competências como empatia, autorregulação e autoconsciência são essenciais para o desenvolvimento de relações interpessoais maduras. Tais competências dialogam diretamente com a proposta da CNV, uma vez que a prática comunicativa consciente exige reconhecer as próprias emoções e acolher as emoções do outro sem julgamentos precipitados. Assim, a CNV pode ser compreendida como uma via para o fortalecimento da inteligência relacional no ambiente de trabalho.

Dessa forma, a Comunicação Não Violenta não se configura apenas como técnica, mas como filosofia de convivência que orienta atitudes, escolhas e formas de se posicionar diante do outro. Sua aplicação no contexto organizacional representa oportunidade de ressignificar a comunicação interna e de transformar conflitos em possibilidades de aprendizado coletivo.

2.5 CNV como ferramenta para mediação de conflitos e fortalecimento de vínculos laborais

A aplicação da Comunicação Não Violenta no ambiente organizacional revela-se especialmente potente na mediação de conflitos e na construção de relações de trabalho mais colaborativas. Rosenberg (2006) argumenta que a maior parte das tensões interpessoais surge não da divergência em si, mas da forma como as pessoas se expressam diante dela. Expressões agressivas, interrupções ou tentativas de imposição criam barreiras emocionais que dificultam qualquer possibilidade de entendimento mútuo. Em contrapartida, a prática da escuta empática e da expressão respeitosa das necessidades cria condições para o diálogo e para a corresponsabilidade nas soluções.

Para Goleman (2006), líderes emocionalmente inteligentes são capazes de reconhecer emoções individuais e coletivas, acolhendo frustrações sem invalidá-las e canalizando-as de forma construtiva. Quando associada às práticas de liderança, a CNV torna-se uma estratégia de gestão capaz de reduzir resistências, fortalecer vínculos e estimular o engajamento. Em vez de promover obediência por meio do medo, promove comprometimento por meio do reconhecimento e da escuta.

Além disso, França (2011) destaca que ambientes comunicativos baseados na empatia apresentam melhores índices de satisfação e cooperação entre colaboradores. A CNV contribui para esse cenário ao legitimar emoções frequentemente silenciadas no contexto corporativo, permitindo que os indivíduos expressem desconfortos sem receio de punições ou julgamentos. Dessa forma, reduz-se a rotatividade, fortalecem-se os laços de confiança e ampliam-se as possibilidades de inovação coletiva.

Assim, a Comunicação Não Violenta pode ser compreendida como um recurso estratégico para a construção de culturas organizacionais mais humanas e sustentáveis. Ao substituir a lógica da competição pela lógica da parceria, a CNV transforma relações hierárquicas rígidas em espaços de diálogo horizontalizado, promovendo novas formas de coexistência no trabalho.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, com abordagem bibliográfica, voltado à análise das contribuições da Comunicação Não Violenta (CNV) nas relações de trabalho. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, leitura e interpretação de obras já publicadas com o objetivo de fundamentar teoricamente determinado fenômeno ou problema de estudo. Essa escolha metodológica mostrou-se adequada por possibilitar a construção de um panorama consistente sobre a comunicação organizacional, os conflitos interpessoais e as potencialidades da CNV no contexto corporativo.

Para o desenvolvimento da fundamentação teórica, foram consultadas obras clássicas e contemporâneas da área de gestão de pessoas, psicologia organizacional e comunicação não violenta, com destaque para autores como Chiavenato (2014), Robbins (2009), França (2011), Goleman (2006) e Rosenberg (2006; 2015). Também foram utilizados artigos científicos disponíveis em bases acadêmicas como SciELO, Google Scholar e periódicos da área de administração e psicologia, a fim de ampliar a diversidade de perspectivas sobre o tema.

A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que consiste na categorização e interpretação crítica das informações coletadas. Desse modo, os materiais foram organizados em categorias temáticas; comunicação nas organizações, gestão de pessoas, conflitos laborais e CNV, permitindo a construção de uma discussão integrada entre os referenciais teóricos.

Embora não envolva coleta de dados empíricos, este estudo busca oferecer reflexões aplicáveis à prática organizacional, contribuindo para que líderes e profissionais de gestão de pessoas repensem suas estratégias de comunicação à luz de abordagens mais empáticas e colaborativas. Assim, a metodologia adotada não se limita à descrição, mas propõe uma leitura crítica e interpretativa sobre a comunicação como ferramenta de transformação nas relações de trabalho.

4 RESULTADOS

A análise da literatura consultada evidencia que a comunicação exerce papel central nas relações de

trabalho, funcionando como elemento regulador das interações diárias entre líderes e colaboradores. Quando a comunicação é falha ou conduzida de maneira autoritária, surgem ruídos que comprometem o clima organizacional e geram tensões que poderiam ser evitadas com práticas mais empáticas. Robbins (2009) destaca que muitos conflitos corporativos não se formam pela divergência de opiniões, mas pela maneira como essas opiniões são expressas. Essa constatação reforça a necessidade de modelos comunicacionais que valorizem a escuta e o reconhecimento do outro como parte legítima do processo relacional.

Nesse sentido, a Comunicação Não Violenta apresenta-se como alternativa viável para ressignificar as relações no ambiente organizacional. Ao propor a observação sem julgamento, a identificação dos sentimentos envolvidos e a formulação de pedidos claros (ROSENBERG, 2006), a CNV desloca o foco da culpabilização para o entendimento mútuo. Esse reposicionamento comunicativo permite que os colaboradores deixem de agir por defesa ou imposição e passem a construir soluções mais colaborativas. Goleman (2006) reforça que a empatia é competência essencial para a construção de vínculos profissionais sólidos, e sua ausência contribui para comportamentos hostis e resistência às mudanças.

França (2011) aponta que, quando o discurso institucional está dissociado das práticas diárias, instala-se um sentimento de descrença entre os colaboradores, impactando negativamente o engajamento e o senso de pertencimento. A Comunicação Não Violenta contribui para minimizar esse distanciamento, pois incentiva líderes e equipes a adotarem posturas mais transparentes e coerentes com os valores organizacionais. Ao invés de ordens impositivas, a CNV propõe diálogos que considerem as necessidades de ambas as partes, criando um ambiente em que os colaboradores se sentem respeitados e responsáveis pelo processo coletivo.

A análise também evidencia que a adoção da CNV não depende apenas de treinamentos formais, mas de uma mudança cultural baseada na escuta e no reconhecimento das emoções presentes nas interações profissionais. Marras (2012) ressalta que a gestão de pessoas deve ir além do controle de comportamentos para se tornar facilitadora de relações mais conscientes. Assim, a CNV pode ser compreendida como instrumento estratégico não apenas para mediar conflitos, mas para fortalecer vínculos, consolidar a confiança e promover um clima organizacional mais saudável e colaborativo.

Dessa forma, os elementos analisados confirmam que a CNV se apresenta como ferramenta eficaz para a mediação de conflitos e fortalecimento das relações de trabalho, o que sustenta as considerações finais expostas a seguir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo deste trabalho permitiu compreender que a comunicação exerce papel central na dinâmica das relações organizacionais, influenciando diretamente o clima interno, a motivação e a cooperação entre os colaboradores. Verificou-se que, embora muitas empresas invistam em tecnologias e canais de comunicação, ainda enfrentam dificuldades para estabelecer interações verdadeiramente empáticas e respeitadas, o que reforça a necessidade de modelos dialógicos mais conscientes.

Nesse contexto, a Comunicação Não Violenta mostrou-se uma abordagem viável e transformadora,

capaz de ressignificar as relações de trabalho ao substituir posturas impositivas por práticas baseadas na escuta ativa, no reconhecimento das necessidades e na corresponsabilidade pelas decisões. Mais do que uma técnica, a CNV representa uma mudança de mentalidade que convida organizações e indivíduos a reconstruírem seus vínculos profissionais com base na cooperação e no respeito mútuo.

Constatou-se que a adoção da CNV pode contribuir significativamente para a mediação de conflitos, a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento das relações entre líderes e equipes. No entanto, sua implementação exige comprometimento ético e disposição para rever padrões de comportamento enraizados na cultura corporativa. Não se trata apenas de aprender novos métodos de comunicação, mas de cultivar novas formas de se relacionar.

Diante disso, recomenda-se que futuras pesquisas explorem a aplicação prática da Comunicação Não Violenta em diferentes contextos organizacionais, especialmente por meio de estudos de caso e intervenções empíricas que avaliem seus impactos sobre o desempenho, a saúde emocional e a permanência dos colaboradores. Também seria pertinente investigar a percepção dos líderes sobre sua utilização, identificando os desafios e as potencialidades de sua incorporação em estratégias de gestão de pessoas.

Conclui-se, assim, que a Comunicação Não Violenta não apenas contribui para a redução de tensões e mal-entendidos, mas fortalece os alicerces humanos das organizações, favorecendo ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e sustentáveis. Que sua prática inspire novas formas de convivência profissional pautadas não pelo poder da hierarquia, mas pela força do diálogo e da empatia.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Chiavenato, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- Fischer, A. L. **Psicologia do trabalho nas organizações: uma abordagem teórico-prática**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- França, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Goleman, D. **Inteligência emocional: porque ela pode importar mais que o QI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- Marras, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- Robbins, S. P. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- Rosenberg, M. B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

NOTAS DE AUTORIA- OPCIONAL – CASO NÃO TENHA, EXCLUA O TÓPICO**Aline Cristina Teixeira Mallet**

Aline Cristina Teixeira Mallet é Doutora e Mestre em Ciência dos Alimentos pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) e realizou Pós-doutorado em Biotecnologia. É graduada em Nutrição pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UniRio) e em Administração pelo Instituto Brasileiro de Formação (UniBF). Possui ainda especializações em Controle de Qualidade dos Alimentos, Fitoterapia, Gestão e Docência no Ensino Superior, além de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Geraldo Di Biase (UGB).

Atualmente, exerce o cargo de Coordenadora e Professora do Curso de Nutrição do UGB, atuando na gestão acadêmica, no planejamento pedagógico e na promoção da integração entre ensino, pesquisa e extensão. Coordena projetos voltados à inovação em saúde, interprofissionalidade e transformação digital na Atenção Primária, assim como iniciativas de impacto social, com destaque para o aproveitamento integral de alimentos e o desenvolvimento de tecnologias assistivas aplicadas à interpretação de rótulos nutricionais. Integra o Banco de Avaliadores do SINAES (BASIS/INEP), colaborando com processos de avaliação da qualidade da educação superior no Brasil. Sua produção científica abrange as áreas de Nutrição, Gestão de Pessoas e Comunicação Organizacional, com publicações e apresentações em eventos nacionais e internacionais.

Currículo Lattes:

Link Currículo Lattes - <http://lattes.cnpq.br/6042803082044546>