



## **Cultura organizacional e diversidade: comunicação não violenta para a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ em eventos nas Instituições de Ensino Superior Públicas do Maranhão**

*Organizational Culture and Diversity: Nonviolent Communication for the Inclusion of LGBTQIAPN+ People in Events at Public Higher Education Institutions in Maranhão*

**Suzana Muniz Santos Abrantes**

Universidade Federal do Maranhão – UFMA

[suzana.abrantes@discente.ufma.br](mailto:suzana.abrantes@discente.ufma.br)

**RESUMO:** Este estudo discute a importância da comunicação inclusiva e da Comunicação Não Violenta (CNV) na promoção da inclusão da população LGBTQIAPN+ em eventos acadêmicos realizados nas Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas do Maranhão. Parte-se do entendimento de que os eventos acadêmicos constituem espaços estratégicos de comunicação institucional, interação social e produção de sentidos, podendo tanto fortalecer práticas de acolhimento e pertencimento quanto reproduzir desigualdades simbólicas e processos de exclusão. O artigo propõe uma reflexão sobre os desafios relacionados à promoção da diversidade em eventos acadêmicos, considerando aspectos como linguagem, acolhimento institucional, respeito às identidades de gênero e orientações sexuais, bem como a necessidade de construção de ambientes mais equitativos e respeitosos. Metodologicamente, trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, fundamentado em revisão bibliográfica e documental sobre comunicação pública, cultura organizacional, diversidade sexual e de gênero, eventos acadêmicos e Comunicação Não Violenta. Como contribuição, o estudo apresenta elementos teóricos e práticos para subsidiar a elaboração de um guia orientador voltado à promoção de práticas comunicacionais inclusivas em eventos acadêmicos, alinhadas aos princípios da equidade, dos direitos humanos e da valorização da diversidade.

**Palavras-chave:** LGBTQIAPN+. Comunicação inclusiva. Comunicação Não Violenta. Cultura organizacional. Eventos acadêmicos.

**ABSTRACT:** This study discusses the importance of inclusive communication and Nonviolent Communication (NVC) in promoting the inclusion of LGBTQIAPN+ people in academic events held at public Higher Education Institutions (HEIs) in Maranhão, Brazil. It is based on the understanding that academic events constitute estratégica



spaces for institutional communication, social interaction, and the production of meanings, which may either strengthen practices of welcoming and belonging or reproduce symbolic inequalities and processes of exclusion. The article proposes a reflection on the challenges involved in promoting diversity at academic events, considering aspects such as language, institutional welcoming, respect for gender identities and sexual orientations, as well as the need to build more equitable and respectful environments. Methodologically, this is a qualitative study based on a bibliographic and documentary review of public communication, organizational culture, sexual and gender diversity, academic events, and Nonviolent Communication. As a contribution, the study presents theoretical and practical elements to support the development of a guiding handbook aimed at promoting inclusive communication practices at academic events, aligned with the principles of equity, human rights, and the appreciation of diversity.

**Keywords:** LGBTQIAPN+; Inclusive Communication; Nonviolent Communication; Organizational Culture; Academic Events.

---

## INTRODUÇÃO

A universidade é reconhecida como espaço de produção do conhecimento, desenvolvimento científico, formação cidadã e promoção do debate plural. Nesse contexto, espera-se que as Instituições de Ensino Superior (IES) assumam compromisso com valores democráticos, respeito às diferenças e promoção da diversidade, consolidando-se como ambientes comprometidos com os direitos humanos e a participação social. No entanto, apesar dos avanços institucionais relacionados às políticas de inclusão e reconhecimento de direitos, ainda persistem desafios que limitam a participação plena de determinados grupos sociais no ambiente acadêmico, entre eles a população LGBTQIAPN+.

No Maranhão, existem atualmente quatro Instituições de Ensino Superior Públicas: a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), a Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL) e o Instituto Federal do Maranhão (IFMA), vinculadas aos sistemas



federal, estadual e militar de ensino. Essas instituições desempenham papel estratégico na formação acadêmica, na produção do conhecimento científico e na promoção de ações de ensino, pesquisa e extensão, sendo também espaços de convivência, interação e construção de identidades sociais.

Entre os diversos espaços de socialização existentes no ambiente universitário, os eventos acadêmicos assumem papel relevante ao promover encontros, trocas de experiências e circulação de saberes entre estudantes, docentes, pesquisadores, técnicos administrativos e comunidade externa. Congressos, seminários, jornadas acadêmicas, simpósios, palestras, fóruns e mesas-redondas constituem espaços privilegiados de interação institucional, funcionando não apenas como momentos de compartilhamento de conhecimento, mas também como oportunidades de fortalecimento de vínculos, visibilidade institucional e participação social.

Entretanto, embora os eventos acadêmicos sejam concebidos como espaços de diálogo e pluralidade, nem sempre são planejados de forma sensível às diferentes identidades, experiências e necessidades dos sujeitos que deles participam. A ausência de práticas comunicacionais inclusivas, o uso de linguagem excludente, a invisibilização de identidades dissidentes, a falta de protocolos de acolhimento e a inexistência de orientações institucionais voltadas à diversidade podem contribuir para situações de constrangimento, exclusão simbólica e discriminação, comprometendo a experiência e o sentimento de pertencimento da população LGBTQIAPN+ nesses espaços.

Sob a perspectiva da comunicação pública, as instituições públicas devem orientar suas práticas comunicacionais pelo interesse coletivo, pela promoção da cidadania, pela transparência e pela ampliação do acesso à participação social (Matos, 2007; Kunsch, 2012b). Nessa direção, os eventos acadêmicos podem ser compreendidos não apenas como atividades administrativas ou protocolares, mas como espaços estratégicos de comunicação institucional que expressam valores, normas e formas de relacionamento presentes na cultura organizacional das



universidades.

A cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, crenças, práticas e comportamentos compartilhados dentro de uma organização (SCHEIN, 2014), exerce influência direta sobre a maneira como a diversidade é percebida, acolhida e representada nos espaços institucionais. Assim, pensar a inclusão da população LGBTQIAPN+ em eventos acadêmicos implica também refletir sobre as formas de comunicação adotadas pelas instituições, os mecanismos de reconhecimento e pertencimento e as práticas institucionais que podem favorecer, ou dificultar, a construção de ambientes mais inclusivos e respeitosos.

Nesse cenário, a Comunicação Não Violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Rosenberg, apresenta-se como uma estratégia relevante para fortalecer relações mais empáticas, respeitosas e dialógicas no contexto institucional. Fundamentada em princípios como observação sem julgamento, escuta ativa, reconhecimento de necessidades e formulação de pedidos respeitosos, a CNV oferece possibilidades para minimizar conflitos, prevenir situações de exclusão e fortalecer práticas comunicacionais mais inclusivas, especialmente em espaços marcados pela diversidade de sujeitos e experiências, como os eventos acadêmicos.

Partindo dessas reflexões, este artigo apresenta uma proposta de pesquisa voltada à construção de um guia de comunicação não violenta e inclusiva para eventos acadêmicos realizados nas IES Públicas do Maranhão, com foco na inclusão da população LGBTQIAPN+. A proposta fundamenta-se em revisão bibliográfica e documental sobre comunicação pública, cultura organizacional, diversidade sexual e de gênero, eventos acadêmicos e Comunicação Não Violenta, buscando contribuir para o fortalecimento de práticas institucionais mais inclusivas, acolhedoras e comprometidas com o respeito à diversidade.



## 1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INCLUSIVA PARA A EQUIDADE EM EVENTOS ACADÊMICOS

A promoção da inclusão e do respeito à diversidade constitui um dos principais desafios das instituições educacionais contemporâneas. No contexto das IES Públicas, esse debate torna-se ainda mais relevante, considerando o papel social dessas organizações na promoção da cidadania, dos direitos humanos e da construção de espaços democráticos de convivência. Embora as universidades sejam frequentemente reconhecidas como ambientes plurais e de produção do conhecimento, ainda persistem práticas institucionais que podem reproduzir desigualdades, invisibilizar sujeitos e limitar a participação plena de grupos historicamente marginalizados, entre eles a população LGBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias e outras identidades não convencionais).

As discussões sobre diversidade sexual e de gênero no ambiente acadêmico evidenciam que o acesso à educação superior não garante, necessariamente, experiências institucionais marcadas pelo acolhimento e pelo reconhecimento. Estudos apontam que pessoas LGBTQIAPN+ frequentemente enfrentam situações de discriminação, violência simbólica, constrangimento e invisibilização nos espaços universitários, fenômenos que impactam diretamente o sentimento de pertencimento, a permanência e a participação desses sujeitos nas dinâmicas institucionais (Junqueira, 2013; Bortolini, 2017).

Nesse contexto, compreender a inclusão apenas como garantia formal de acesso às instituições mostra-se insuficiente. Conforme argumenta Fraser (2006), a justiça social exige não apenas redistribuição de recursos, mas também reconhecimento das diferenças e enfrentamento das estruturas simbólicas que produzem desigualdades. Tal compreensão reforça a necessidade de pensar políticas e práticas institucionais capazes de promover ambientes mais equitativos,



respeitosos e sensíveis às diferentes experiências e identidades.

Assim, os eventos acadêmicos assumem relevância não apenas como espaços de circulação de conhecimento, mas também como ambientes de interação, socialização e fortalecimento de vínculos entre a comunidade universitária e a sociedade. Atividades como congressos, seminários, jornadas, simpósios, palestras e mesas-redondas favorecem o intercâmbio de experiências, o debate acadêmico e a construção coletiva do conhecimento. Entretanto, esses espaços também podem reproduzir mecanismos de exclusão quando não consideram as múltiplas experiências e necessidades dos sujeitos envolvidos, seja por meio de linguagem inadequada, invisibilização de identidades, ausência de protocolos institucionais ou falta de preparo das equipes organizadoras para lidar com questões relacionadas à diversidade. Nessa perspectiva, a comunicação desempenha papel central na construção de experiências institucionais mais inclusivas. Sob a ótica da comunicação pública, as instituições públicas devem orientar suas práticas comunicacionais pelo interesse coletivo, pelo fortalecimento da cidadania e pela ampliação do acesso à participação social (Matos, 2007; Kunsch, 2012b). Isso significa reconhecer que a comunicação não se restringe à transmissão de informações, mas envolve a construção de relações, sentidos e formas de pertencimento capazes de impactar diretamente a experiência dos sujeitos nos espaços institucionais.

Ao refletir sobre os eventos acadêmicos, torna-se necessário considerar que elementos aparentemente operacionais, como formulários de inscrição, crachás, linguagem utilizada na mediação, protocolos de acolhimento, banheiros disponíveis, composição de mesas e materiais de divulgação, também expressam posicionamentos institucionais e podem reforçar, ou minimizar, processos de exclusão simbólica. Pequenas escolhas organizacionais podem contribuir para fortalecer ambientes mais respeitosos, ao reconhecer a diversidade de identidades de gênero e orientações sexuais presentes no espaço acadêmico.

A cultura organizacional exerce influência direta sobre a forma como as



instituições reconhecem, acolhem e incorporam a diversidade em suas práticas cotidianas. Para Schein (2014), a cultura organizacional é formada pelo conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados que orientam a atuação dos indivíduos dentro das organizações. Assim, práticas inclusivas em eventos acadêmicos não dependem exclusivamente de ações pontuais, mas da consolidação de uma cultura institucional comprometida com o respeito às diferenças e com a promoção da equidade.

Nesse cenário, a Comunicação Não Violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Rosenberg, apresenta-se como uma estratégia relevante para fortalecer práticas comunicacionais mais respeitosas e empáticas no contexto universitário. A CNV fundamenta-se em princípios como observação sem julgamento, reconhecimento de sentimentos e necessidades, escuta ativa e formulação de pedidos respeitosos (Rosenberg, 2021). No ambiente acadêmico, esses princípios podem contribuir para reduzir conflitos, prevenir constrangimentos e ampliar a capacidade institucional de acolhimento, especialmente em situações que envolvem diversidade sexual e de gênero.

No contexto dos eventos acadêmicos, a aplicação da CNV pode ocorrer por meio de práticas simples, mas significativas, como o respeito aos nomes e pronomes escolhidos pelos participantes, o uso de linguagem inclusiva nos materiais de divulgação, a capacitação das equipes organizadoras para o acolhimento da diversidade e a criação de espaços seguros de diálogo e escuta. Essas ações podem contribuir para fortalecer o sentimento de pertencimento e ampliar a participação da população LGBTQIAPN+ nas atividades acadêmicas.

Além disso, a promoção de eventos acadêmicos mais inclusivos encontra respaldo no papel social das instituições públicas de ensino superior enquanto promotoras de cidadania, direitos humanos e transformação social. Mais do que responder a demandas específicas de determinados grupos, a construção de práticas institucionais inclusivas representa um compromisso ético e democrático com a valorização da diversidade, o reconhecimento das diferenças e o



fortalecimento de ambientes acadêmicos mais equitativos.

Nesse sentido, a elaboração de diretrizes orientadoras para práticas comunicacionais inclusivas em eventos acadêmicos pode contribuir para fortalecer processos institucionais mais coerentes com os princípios da comunicação pública, da cultura organizacional inclusiva e do respeito à diversidade. Trata-se de reconhecer os eventos acadêmicos não apenas como espaços de produção científica, mas também como experiências institucionais que comunicam valores, reforçam pertencimentos e podem contribuir para a construção de universidades mais democráticas e inclusivas.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL NAS IES PÚBLICAS**

A promoção da diversidade e da inclusão no ambiente universitário ultrapassa a adoção de medidas pontuais ou ações isoladas, exigindo transformações que dialoguem com a cultura organizacional das instituições. Nas Instituições de Ensino Superior Públicas, práticas inclusivas relacionadas à diversidade sexual e de gênero não se restringem ao cumprimento de normativas ou políticas institucionais, mas refletem valores, crenças e formas de relacionamento que orientam a atuação cotidiana da organização.

A cultura organizacional influencia diretamente a maneira como sujeitos são reconhecidos, acolhidos e integrados ao ambiente institucional. Para Schein (2014), ela é composta por padrões compartilhados de valores, comportamentos e significados que orientam práticas institucionais e moldam as formas de interação entre indivíduos e grupos. Nesse sentido, a forma como uma instituição lida com a diversidade comunica posicionamentos institucionais e revela o grau de compromisso organizacional com princípios de equidade, reconhecimento e respeito às diferenças.



Ao discutir os desafios enfrentados pela população LGBTQIAPN+ em ambientes educacionais, Junqueira (2013) destaca que práticas discriminatórias nem sempre se manifestam de maneira explícita, podendo ocorrer por meio de processos sutis de invisibilização, silenciamento e exclusão simbólica. Essas dinâmicas podem se expressar em normas institucionais, práticas administrativas, relações interpessoais e também em eventos acadêmicos, especialmente quando inexistem diretrizes organizacionais voltadas ao reconhecimento das diferenças e ao enfrentamento das desigualdades.

Nessa direção, experiências institucionais marcadas pelo respeito às identidades, pelo acolhimento e pela valorização da diversidade podem fortalecer o sentimento de pertencimento e ampliar a participação acadêmica da população LGBTQIAPN+. Por outro lado, práticas excludentes ou aparentemente neutras podem reforçar sentimentos de invisibilidade, insegurança e distanciamento institucional, impactando a relação desses sujeitos com a universidade.

No contexto das IES Públicas, os eventos acadêmicos constituem espaços privilegiados de representação institucional e convivência coletiva. Mais do que momentos de circulação do conhecimento, esses eventos expressam valores organizacionais, formas de relacionamento e compromissos institucionais. Conforme destaca Zitta (2014), eventos reúnem pessoas em torno de interesses e objetivos comuns, favorecendo trocas, diálogos e construção coletiva de experiências. No ambiente universitário, os eventos acadêmicos cumprem papel relevante na socialização do conhecimento e na interação entre diferentes públicos.

Dessa forma, pensar a inclusão em eventos acadêmicos exige compreender que elementos comunicacionais e organizacionais possuem impactos significativos sobre a experiência dos participantes. Aspectos como linguagem utilizada, formulários de inscrição, respeito ao nome social, uso adequado de pronomes, composição de mesas, acessibilidade, mediação de conflitos e preparação das equipes organizadoras podem fortalecer, ou fragilizar, experiências de pertencimento e reconhecimento.



Nesse contexto, a Comunicação Não Violenta (CNV) apresenta-se como uma possibilidade de fortalecimento das relações institucionais e de qualificação das práticas comunicacionais no ambiente universitário. Para Rosenberg (2021), a CNV constitui “uma forma de comunicação que nos leva a nos entregarmos de coração”, promovendo relações baseadas na empatia, no respeito e na escuta ativa. Mais do que uma técnica de resolução de conflitos, a Comunicação Não Violenta propõe uma mudança de perspectiva sobre as relações humanas, orientando os sujeitos a reconhecer sentimentos, necessidades e formas de comunicação menos marcadas por julgamentos e violências simbólicas.

Ao discutir a CNV, Rosenberg (2021) destaca que ela funciona como “um lembrete permanente para mantermos nossa atenção concentrada lá onde é mais provável acharmos o que procuramos”, favorecendo processos comunicacionais mais dialógicos e respeitosos. No ambiente acadêmico, especialmente em espaços marcados pela diversidade de sujeitos e experiências, a aplicação desses princípios pode contribuir para minimizar constrangimentos, prevenir conflitos e fortalecer práticas de acolhimento.

A introdução da Comunicação Não Violenta no Brasil ocorreu a partir das experiências do pesquisador social Dominic Barter, que adaptou os princípios desenvolvidos por Rosenberg para diferentes contextos sociais e educativos, incentivando o diálogo e a mediação de conflitos (Scherer, 2020). Em estudos recentes sobre o ambiente universitário, Ribeiro e Toledo (2022) destacam que a CNV pode contribuir para a promoção de uma cultura de paz nas Instituições de Ensino Superior, fortalecendo relações mais respeitadas entre estudantes, docentes, técnicos administrativos e demais integrantes da comunidade acadêmica.

Nesse sentido, promover eventos acadêmicos inclusivos não significa apenas ampliar a participação de públicos diversos, mas construir experiências institucionais capazes de reconhecer diferenças, valorizar identidades e fortalecer vínculos entre sujeitos e instituições. A construção de práticas organizacionais voltadas ao



acolhimento da diversidade exige o desenvolvimento de orientações institucionais claras, sensíveis às especificidades dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade acadêmica, de modo a favorecer ambientes mais respeitosos, equitativos e comprometidos com a inclusão.

Assim, a elaboração de diretrizes voltadas à promoção de práticas comunicacionais inclusivas em eventos acadêmicos pode representar uma estratégia relevante para fortalecer culturas organizacionais mais democráticas, sensíveis às diferenças e comprometidas com o reconhecimento da diversidade nas Instituições de Ensino Superior Públicas do Maranhão.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A promoção da inclusão da população LGBTQIAPN+ em eventos acadêmicos constitui um desafio que ultrapassa dimensões operacionais e exige reflexão sobre práticas comunicacionais, cultura organizacional e compromisso institucional com a diversidade. Ao longo deste artigo, buscou-se discutir como eventos acadêmicos, frequentemente compreendidos apenas como espaços de socialização do conhecimento, também desempenham papel relevante na produção de sentidos, no fortalecimento de vínculos e na construção de experiências institucionais capazes de promover pertencimento, reconhecimento ou, ao contrário, reforçar processos de invisibilização e exclusão simbólica.

As discussões apresentadas evidenciam que a construção de ambientes acadêmicos mais inclusivos demanda ações que ultrapassem a adoção de medidas isoladas, exigindo o fortalecimento de práticas institucionais alinhadas aos princípios da comunicação pública, da cultura organizacional inclusiva e do reconhecimento da diversidade. Nesse contexto, a comunicação assume papel estratégico, não apenas como instrumento de transmissão de informações, mas como dimensão constitutiva das relações institucionais e das formas pelas quais sujeitos são reconhecidos e



acolhidos no ambiente universitário.

A partir das contribuições de autores como Kunsch (2012a; 2012b), Matos (2007), Schein (2014), Fraser (2006), Junqueira (2013), Bortolini (2017) e Rosenberg (2021), foi possível refletir sobre os desafios relacionados à inclusão da população LGBTQIAPN+ nas Instituições de Ensino Superior Públicas, especialmente no contexto dos eventos acadêmicos. Observa-se que aspectos como linguagem, acolhimento institucional, respeito às identidades de gênero, reconhecimento do nome social, escuta ativa e preparação das equipes organizadoras podem influenciar diretamente a experiência dos participantes e o fortalecimento do sentimento de pertencimento.

Nesse cenário, a Comunicação Não Violenta apresenta-se como uma possibilidade relevante para qualificar relações institucionais e contribuir para práticas comunicacionais mais respeitosas, dialógicas e sensíveis à diversidade. Mais do que uma técnica de mediação de conflitos, a CNV oferece princípios capazes de fortalecer interações baseadas na empatia, no reconhecimento das diferenças e na valorização das necessidades humanas, elementos particularmente importantes em espaços acadêmicos marcados pela pluralidade de sujeitos e experiências.

Como desdobramento desta proposta, a pesquisa em desenvolvimento no âmbito do mestrado profissional prevê abordagem qualitativa, de natureza aplicada e caráter exploratório-descritivo, articulando revisão bibliográfica e documental, entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais envolvidos na organização de eventos acadêmicos e aplicação de questionários junto à comunidade acadêmica das IES Públicas do Maranhão. Os resultados obtidos deverão subsidiar a elaboração de um guia orientador voltado à promoção de práticas comunicacionais inclusivas em eventos acadêmicos.

Por fim, compreende-se que promover eventos acadêmicos mais inclusivos não significa apenas responder às demandas de grupos específicos, mas fortalecer o compromisso democrático das universidades públicas com a cidadania, os direitos humanos e a valorização da diversidade. Mais do que espaços de produção



científica, os eventos acadêmicos constituem experiências institucionais que comunicam valores, fortalecem vínculos e podem contribuir para a construção de universidades mais humanas, acolhedoras e comprometidas com o reconhecimento das diferenças.

## REFERÊNCIAS

BORTOLINI, Alexandre. Identidade de gênero e orientação sexual no Brasil: transformações em disputa. **Intervozes**: trabalho, saúde, cultura, Petrópolis, v. 2, n. 1, p. 63-70, maio/out. 2017. Disponível em: [https://www.fmpfase.edu.br/Intervozes/Content/pdf/Edicao/INTERVOZES\\_01\\_VOL\\_02.pdf](https://www.fmpfase.edu.br/Intervozes/Content/pdf/Edicao/INTERVOZES_01_VOL_02.pdf). Acesso em: 14 ago. 2026.

BORTOLINI, Alexandre. Identidade de gênero e orientação sexual no Brasil: múltiplas identidades em busca de uma cidadania efetiva. **Intervozes**: trabalho, saúde, cultura, Petrópolis, v. 2, n. 1, p. 86-90, maio/out. 2017. Disponível em: [https://www.fmpfase.edu.br/Intervozes/Content/pdf/Edicao/INTERVOZES\\_01\\_VOL\\_02.pdf](https://www.fmpfase.edu.br/Intervozes/Content/pdf/Edicao/INTERVOZES_01_VOL_02.pdf). Acesso em: 14 ago. 2026.

FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era “pós-socialista”. Tradução de Júlio Assis Simões. **Cadernos de Campo**, São Paulo, v. 15, n. 14-15, p. 231-239, 2006. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cadernosdecampo/article/view/50109>. Acesso em: 14 ago. 2026.

JUNQUEIRA, Rogério Diniz. Pedagogia do armário: a normatividade em ação. **Retratos da Escola**, Brasília, DF, v. 7, n. 13, p. 481-498, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/320>. Acesso em: 14 ago. 2026.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom**: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012. Disponível em: <https://revistas.intercom.org.br/index.php/revistaintercom/article/view/1454>. Acesso em: 14 ago. 2026.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Rede Integrada, 2020. p. 85-104.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 13-30.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 47-58.

RIBEIRO, Catarina Pereira; TOLEDO, Ana Grazielle Lourenço. Comunicação não violenta como instrumento da cultura de paz no ambiente universitário. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 2, n. 28, p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5445>. Acesso em: 14 ago. 2026.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 5. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

SCHERER, Aline. O ano da comunicação não violenta. **Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 105, p. 50-52, 2020. Disponível em: [https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/CE\\_105\\_Fevereiro2020\\_Web.pdf](https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/CE_105_Fevereiro2020_Web.pdf). Acesso em: 14 ago. 2026.

SCHEIN, Edgar H. Para uma nova visão da cultura organizacional. Tradução de André A. Abramczuk. **Sloan Management Review**, Cambridge, MA, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Tradução de: *Coming to a new awareness of organizational culture*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/967005171/Artigo-Edgar-Schein>. Acesso em: 14 ago. 2026.

ZITTA, Carmem. **Organização de eventos: da ideia à realidade**. 5. ed. Brasília, DF: Senac-DF, 2014.