

## EDITAL DE INSCRIÇÃO ( RESUMO EXPANDIDO) - PSICOLOGIA

### **COMUNICAÇÃO COMO EIXO TRANSFORMADOR: REFLEXÕES DE UM ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

*Rafaela Monteiro Cesar (rafaelacesar@gmail.com)*

O presente trabalho apresenta reflexões construídas a partir de um estágio supervisionado em Psicologia Organizacional, realizado em uma microempresa do setor alimentício entre março e agosto de 2025. O objetivo principal foi compreender como os processos comunicacionais se manifestam nas relações de trabalho e como impactam o clima emocional, o sentimento de pertencimento e a saúde psíquica dos colaboradores. A observação sistemática do ambiente, somada à escuta institucional, revelou que a comunicação é, ao mesmo tempo, expressão da cultura organizacional e dispositivo de cuidado ou de adoecimento, a depender de como é estruturada.

Durante as visitas, observou-se que a comunicação predominante era verticalizada, centrada na figura da chefia, com reduzida abertura ao diálogo horizontal. Funcionários relataram medo de errar, insegurança e sensação de não serem reconhecidos. Um deles chegou a afirmar que “falar demais pode trazer problemas”, evidenciando um clima marcado pela defesa e pela autocensura. O gestor, por sua vez, demonstrou disponibilidade para o diálogo, mas também relatou sobrecarga e solidão na tomada de decisões. Essa combinação entre silêncios, ruídos e centralização indicava a necessidade de espaços de escuta coletiva.

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), a comunicação interna constitui um dos pilares da cultura organizacional, influenciando diretamente o engajamento e a motivação dos trabalhadores. Quando negligenciada, tende a gerar insegurança, ruído emocional e retraimento, fragilizando vínculos e comprometendo a coesão da equipe. Martinez e Paraguay (2003) acrescentam que a cultura organizacional se manifesta não apenas nos processos produtivos, mas também na forma como os sujeitos são ouvidos, reconhecidos ou silenciados no espaço institucional.

Nesse contexto, a Comunicação Não Violenta (CNV), proposta por Rosenberg (2006), surgiu como uma possibilidade de intervenção futura. A CNV estrutura-se em quatro movimentos fundamentais: observar sem julgar, identificar sentimentos, reconhecer necessidades e formular pedidos claros. Trata-se de uma abordagem que não apenas evita agressões verbais, mas que promove empatia, autenticidade e escuta mútua. Dessa forma, favorece a construção de vínculos mais colaborativos e saudáveis, algo de grande relevância em contextos de trabalho marcados por ruídos e silêncios defensivos.

A escolha por essa abordagem dialoga com os referenciais teóricos da Psicologia Organizacional e Institucional. Dejours (1999) ressalta que o sofrimento no trabalho é intensificado quando não há espaço de simbolização e reconhecimento. O silêncio institucional, nesses casos, não significa ausência de comunicação, mas um “sintoma” de algo que não encontra espaço para ser elaborado. Bleger (1984) também lembra que as instituições se expressam tanto pelo que dizem quanto pelo que calam, sendo função do psicólogo atentar-se a esses vazios comunicacionais.

Durante o estágio, a simples apresentação da proposta de intervenção inspirada na CNV despertou curiosidade e receptividade entre colaboradores e gestor, sugerindo que há um desejo latente por mudanças no modo de se comunicar. Ainda que a intervenção não tenha sido realizada até o momento, a etapa de sensibilização já se mostrou relevante para criar expectativas positivas e fomentar a ideia de que é possível falar e ser ouvido de forma respeitosa e segura.

Ao mesmo tempo, a experiência permitiu reconhecer que a comunicação organizacional não é apenas técnica, mas atravessada por dimensões subjetivas e afetivas. Como aponta Siqueira (2009), os vínculos organizacionais estão intimamente relacionados à percepção de justiça, reconhecimento e pertencimento, todos mediados pelo modo como a comunicação é construída. Assim, promover espaços dialógicos e práticas comunicacionais mais éticas é também promover saúde mental no trabalho.

Conclui-se que a Psicologia Organizacional pode atuar como mediadora entre teoria e prática, articulando a dimensão subjetiva e institucional da comunicação. Ainda que em fase inicial, a proposta de uma intervenção baseada na CNV mostrou-se viável e pertinente, abrindo possibilidades para a valorização dos sujeitos e para o fortalecimento da cultura organizacional. A continuidade do estágio permitirá avaliar a aplicabilidade dessa proposta e aprofundar as reflexões sobre a comunicação como dispositivo de cuidado.

---

## Referências

BLEGER, José. Psico-higiene e psicologia institucional. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 6, p. 59-78, 2003.

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

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

Palavras-chave: psicologia organizacional; comunicação não violenta; cultura organizacional; escuta institucional; saúde mental no trabalho.