

Entre o elogio e a crítica: Impactos da comunicação interpessoal no comportamento de trabalhadores

Between praise and criticism: Impacts of interpersonal communication on workers' behavior

Entre el elogio y la crítica: Impactos de la comunicación interpersonal en el comportamiento de los trabajadores

Recebido: 06/02/2026 | Revisado: 12/02/2026 | Aceitado: 12/02/2026 | Publicado: 13/02/2026

Cristiane Dourado Stieler

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8502-6768>

Faculdade Unintese, Brasil

E-mail: cristianedouradostieler@gmail.com

Pedro Stieler

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9237-178X>

Faculdade Unintese, Brasil

E-mail: pedro.stieler@unintese.com

Wilhem Wehn

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6575-9657>

Faculdade Unintese, Brasil

E-mail: wilhemwehn@gmail.com

Wilton Dourado Teixeira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5434-6520>

Faculdade Unintese, Brasil

E-mail: wiltomdourado@unintese.com

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar os impactos psicossociais do feedback (elogio e crítica) no comportamento de colaboradores em ambiente organizacional, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada por meio de observação participante e registros em diário de campo. Os resultados evidenciaram uma dicotomia comportamental clara entre os sujeitos observados: a crítica percebida como punitiva gerou mecanismos de defesa e isolamento social, manifestados fisicamente pelo uso constante de fones de ouvido e silêncio (Caso "T.F."); em contrapartida, o elogio e o suporte técnico atuaram como catalisadores de integração, ampliando a comunicação para esferas de interesse pessoal e melhorando o atendimento ao cliente (Caso "D."). Conclui-se que a comunicação interpessoal não é uma troca de informações, mas um regulador da saúde mental no trabalho, onde a validação positiva fortalece a segurança psicológica e a produtividade, enquanto a crítica mal gerida fomenta o retraimento e a ruptura dos vínculos colaborativos.

Palavras-chave: Feedback; Psicodinâmica do Trabalho; Habilidades Sociais; Comportamento Organizacional; Saúde Mental.

Abstract

The objective of this study was to analyze the psychosocial impacts of feedback (praise and criticism) on employees' behavior in an organizational environment, from the perspective of the Psychodynamics of Work. Methodologically, this is a qualitative and descriptive research, carried out through participant observation and field diary records. The results showed a clear behavioral dichotomy between the observed subjects: criticism perceived as punitive generated defense mechanisms and social isolation, physically manifested by the constant use of headphones and silence (Case "T.F."); in contrast, praise and technical support acted as catalysts for integration, expanding communication to areas of personal interest and improving customer service (Case "D."). It is concluded that interpersonal communication is not just an exchange of information, but a regulator of mental health at work, where positive validation strengthens psychological safety and productivity, while poorly managed criticism fosters withdrawal and the rupture of collaborative bonds.

Keywords: Feedback; Psychodynamics of Work; Social Skills; Organizational Behavior; Mental Health.

Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar los impactos psicossociales del feedback (elogio y crítica) en el comportamiento de los colaboradores en un entorno organizacional, bajo la óptica de la Psicodinámica del Trabajo. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa y descriptiva, realizada mediante observación

participante y registros en diario de campo. Los resultados evidenciaron una dicotomía conductual clara entre los sujetos observados: la crítica percibida como punitiva generó mecanismos de defensa y aislamiento social, manifestados físicamente por el uso constante de auriculares y silencio (Caso "T.F."); en cambio, el elogio y el soporte técnico actuaron como catalizadores de integración, ampliando la comunicación a esferas de interés personal y mejorando la atención al cliente (Caso "D."). Se concluye que la comunicación interpersonal no es solo un intercambio de información, sino un regulador de la salud mental en el trabajo, donde la validación positiva fortalece la seguridad psicológica y la productividad, mientras que la crítica mal gestionada fomenta el retraimiento y la ruptura de los vínculos colaborativos.

Palabras clave: Feedback; Psicodinámica del Trabajo; Habilidades Sociales; Comportamiento Organizacional; Salud Mental.

1. Introdução

O ambiente de trabalho constitui um espaço privilegiado de interações sociais, no qual palavras, gestos e silêncios produzem efeitos que ultrapassam a dimensão estritamente técnica das tarefas. Nesse contexto, a comunicação interpessoal assume papel central na construção das relações profissionais, influenciando comportamentos, emoções e a forma como os indivíduos percebem a si mesmos e aos outros no cotidiano laboral. Elogios e críticas, enquanto práticas recorrentes nesses espaços, não se restringem a atos comunicativos neutros, mas configuram experiências que podem fortalecer vínculos, estimular o engajamento ou, ao contrário, gerar insegurança, retraimento e conflitos.

Estudos no campo da psicologia organizacional indicam que o reconhecimento verbal e simbólico no trabalho está diretamente associado à motivação, à satisfação profissional e ao sentimento de pertencimento (Siqueira, 2014; Robbins & Judge, 2021). O elogio, quando percebido como legítimo, tende a reforçar comportamentos desejados e a contribuir para a construção de relações mais colaborativas. Por outro lado, a crítica, especialmente quando realizada de forma inadequada ou descontextualizada, pode provocar reações defensivas, afetar a autoestima e comprometer o clima organizacional (Chiavenato, 2020). Assim, a forma como essas práticas comunicativas são vivenciadas pelos trabalhadores revela-se tão relevante quanto sua intenção inicial.

Embora elogios e críticas façam parte da dinâmica cotidiana das organizações, a literatura aponta que seus efeitos não são homogêneos nem previsíveis. As reações dos indivíduos variam de acordo com fatores como experiências anteriores, relações de poder, contexto institucional e modos de comunicação predominantes no ambiente de trabalho (Dejours, 2015). Nesse sentido, compreender essas práticas apenas como ferramentas de gestão ou feedback formal tende a simplificar fenômenos que são, na realidade, atravessados por dimensões subjetivas, emocionais e relacionais.

Observa-se, ainda, que muitos estudos abordam o tema do feedback organizacional a partir de modelos normativos ou prescritivos, centrados em técnicas consideradas adequadas para líderes e gestores. Embora relevantes, essas abordagens nem sempre dão visibilidade às experiências concretas dos trabalhadores diante de elogios e críticas no cotidiano, especialmente quando essas situações ocorrem de maneira informal, espontânea ou não planejada. Tal lacuna evidencia a importância de investigações que se voltem às percepções e aos significados atribuídos pelos próprios sujeitos às situações vivenciadas no ambiente de trabalho.

A partir dessa perspectiva, torna-se pertinente analisar como elogios e críticas são experimentados no cotidiano laboral e quais impactos produzem no comportamento e nas relações interpessoais entre trabalhadores. Mais do que avaliar a eficácia dessas práticas sob uma lógica instrumental, interessa compreender como elas afetam emocionalmente os indivíduos, influenciam suas atitudes e repercutem no modo como se posicionam no ambiente profissional. Ao deslocar o foco para a experiência vivida, abre-se espaço para uma análise mais sensível e complexa da comunicação interpessoal no trabalho.

É nesse contexto que se insere o presente estudo, fundamentado em uma abordagem qualitativa com análise de situações observadas no ambiente de trabalho. A investigação parte da observação de interações cotidianas e de registros

sistemáticos dessas experiências, buscando compreender como elogios e críticas são percebidos pelos trabalhadores e de que maneira tais práticas comunicativas impactam seus comportamentos e relações profissionais. Ao privilegiar a análise das situações vivenciadas, o estudo contribui para ampliar o debate sobre comunicação interpessoal nas organizações, oferecendo subsídios para reflexões que considerem, de forma integrada, os aspectos humanos, emocionais e sociais do trabalho.

O objetivo deste estudo foi analisar os impactos psicossociais do feedback (elogio e crítica) no comportamento de colaboradores em ambiente organizacional, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho.

2. Metodologia

A investigação desenvolveu-se a partir de uma abordagem qualitativa, adequada à análise de fenômenos que envolvem experiências subjetivas, relações interpessoais e significados atribuídos pelos indivíduos às situações vivenciadas no cotidiano de trabalho. Pesquisas qualitativas possibilitam acessar dimensões simbólicas e emocionais que não podem ser apreendidas por procedimentos de mensuração, sendo especialmente pertinentes quando o interesse recai sobre percepções, comportamentos e interações sociais (Minayo, 2014; Creswell & Poth, 2018).

O estudo assume caráter descritivo-analítico, uma vez que se propõe a examinar e interpretar situações concretas observadas no ambiente de trabalho, sem a intenção de estabelecer relações de causalidade ou generalizações estatísticas. Tal delineamento mostra-se apropriado para investigações que buscam compreender práticas comunicativas em seus contextos naturais, considerando a complexidade das relações humanas que se estabelecem nas organizações (Gil, 2008; Flick, 2023).

Como procedimento metodológico central, adotou-se a análise de situações observadas no ambiente de trabalho, registradas por meio de observação sistemática e diário de campo. A observação constitui uma técnica relevante em estudos qualitativos por permitir acompanhar interações em tempo real, captando comportamentos, expressões verbais e não verbais, bem como a dinâmica relacional entre os sujeitos envolvidos (Angrosino, 2017). No contexto desta pesquisa, tal procedimento possibilitou identificar como elogios e críticas emergem no cotidiano laboral e quais reações suscitam nos trabalhadores.

O diário de campo foi utilizado como instrumento complementar, destinado ao registro reflexivo das situações observadas, contemplando descrições detalhadas, impressões analíticas e contextualização dos episódios vivenciados. Conforme apontam Triviños (2015) e Saldaña (2021), o diário de campo desempenha papel fundamental na organização do material empírico e na construção interpretativa do pesquisador, permitindo revisitar as situações observadas à luz do referencial teórico mobilizado.

A análise dos dados foi orientada pelos pressupostos da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), entendida como um conjunto de procedimentos sistemáticos que possibilitam a interpretação dos sentidos presentes nas comunicações e nas práticas sociais. As etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento interpretativo favoreceram a organização dos registros em categorias analíticas, construídas a partir da recorrência de temas relacionados às reações aos elogios, às críticas e aos impactos dessas práticas comunicativas no comportamento dos trabalhadores.

A articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico foi realizada de forma contínua, permitindo o diálogo com estudos clássicos e contemporâneos da psicologia organizacional e das ciências sociais do trabalho. Pesquisas recentes têm enfatizado a importância de abordagens qualitativas para compreender os efeitos emocionais e relacionais da comunicação no ambiente de trabalho, especialmente em contextos marcados por mudanças nas formas de gestão e nas relações laborais (Robbins & Judge, 2021; Edmondson, 2023; Ashford et al., 2024).

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa observou os princípios estabelecidos para estudos envolvendo seres humanos, respeitando a confidencialidade das informações e a preservação da identidade dos sujeitos e dos contextos observados. Os registros foram realizados de forma a evitar qualquer identificação direta dos participantes ou das

organizações, assegurando o tratamento ético do material empírico, em consonância com as diretrizes da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

3. Resultados e Discussão

A análise das interações no ambiente de trabalho revelou que o feedback, seja na forma de elogio ou crítica, atua como um regulador imediato do comportamento social e produtivo. Mais do que meras trocas de informação, estas comunicações carregam cargas afetivas que definem o pertencimento ou o isolamento do indivíduo no grupo.

Os dados observados permitiram traçar um comparativo comportamental distinto entre dois colaboradores submetidos a estímulos opostos, aqui identificados como "T.F." e "D.".

3.1 O impacto da crítica no isolamento social: o caso "T.F."

A observação do colaborador "T.F." demonstrou como a crítica, quando percebida como ataque pessoal ou desprovida de suporte, desencadeia mecanismos de defesa. Inicialmente descrito como um profissional comunicativo e bem-disposto, "T.F." sofreu uma alteração comportamental visível após receber críticas recorrentes sobre suas pendências.

O diário de campo registrou que o colaborador passou a evitar interações não obrigatórias. Um marcador físico desse isolamento foi o uso frequente de fones de ouvido, não para ouvir música, mas como uma barreira física para evitar diálogos com os colegas. A irritabilidade aumentou e o silêncio passou a predominar em sua estação de trabalho. Sob a ótica de Dejours (2015), esse comportamento reflete o sofrimento ético e o medo da incompetência, onde o trabalhador se retrai para proteger sua subjetividade ferida, prejudicando o clima organizacional como um todo.

A análise das situações observadas revelou que a crítica constitui uma das práticas comunicativas mais sensíveis no ambiente de trabalho. Em diversos episódios registrados, a crítica foi acompanhada por reações emocionais intensas, como retraimento, irritação, insegurança e alteração no comportamento cotidiano dos trabalhadores. Tais reações mostraram-se particularmente acentuadas quando a crítica ocorreu de forma pública, descontextualizada ou associada a julgamentos pessoais.

Em contrapartida, quando a crítica foi realizada de maneira dialogada, com clareza quanto aos aspectos a serem melhorados e respeito à trajetória profissional do trabalhador, os efeitos observados foram distintos. Nessas situações, a crítica assumiu um caráter formativo, favorecendo reflexões sobre a prática e ajustes no desempenho. Esses resultados corroboram a literatura que diferencia críticas destrutivas de críticas construtivas, ressaltando o papel da comunicação na mediação desses processos (Chiavenato, 2020; Ashford et al., 2024).

Do ponto de vista emocional, as situações observadas evidenciam que a crítica afeta diretamente a autoestima e a percepção de competência dos trabalhadores. Dejours (2015), argumenta que o reconhecimento no trabalho está intimamente ligado à saúde mental, e sua ausência ou substituição por críticas desqualificadoras, pode gerar sofrimento psíquico. A análise das interações observadas revela que o modo de comunicar a crítica interfere diretamente tanto na forma como o trabalho é realizado quanto na experiência emocional dos sujeitos no contexto laboral.

3.2 O elogio como motor de integração: o caso "D."

Em contrapartida, o colaborador "D." ilustra o efeito "mola propulsora" do elogio e do suporte técnico. Inicialmente tímido e restrito a questionamentos essenciais, "D." teve uma mudança de postura após receber validação positiva de um colega ("Colega A") durante uma dúvida operacional.

A observação registrou uma cena emblemática de rapport: após ser auxiliado e elogiado, "D." virou sua cadeira para interagir socialmente, questionando o colega sobre um site de compra de ferramentas. O diálogo evoluiu de uma dúvida técnica

para uma troca de interesses pessoais, "Quero uma dessas, estou precisando de um alicate também", culminando em uma relação de confiança. Segundo Del Prette e Del Prette (2017), o elogio funcionou aqui como um reforçador social, aumentando a frequência de comportamentos interativos. "D." tornou-se mais receptivo inclusive com os alunos/clientes, demonstrando que o bem-estar gerado pela aceitação do grupo transborda para a qualidade do atendimento externo.

A situação observada indica que o elogio, quando percebido como legítimo e coerente com o desempenho apresentado, tende a produzir efeitos positivos no comportamento dos trabalhadores. Nessas circunstâncias, o reconhecimento verbal esteve associado a manifestações de maior engajamento, disposição para colaborar e fortalecimento das relações interpessoais. O elogio funcionou, assim, como um elemento simbólico de validação, capaz de reforçar sentimentos de pertencimento e valorização profissional.

Entretanto, os registros também evidenciaram que o elogio nem sempre é vivenciado de forma linearmente positiva. Em algumas situações, quando realizado de maneira excessivamente genérica ou pública sem sensibilidade ao contexto, o reconhecimento gerou desconforto, constrangimento ou desconfiança quanto às intenções de quem o proferia. Esses dados dialogam com estudos que apontam que práticas de reconhecimento podem perder seu efeito quando desvinculadas de critérios claros ou quando percebidas como estratégias instrumentais de controle (Siqueira, 2014; Robbins & Judge, 2021).

Pesquisas recentes reforçam essa compreensão ao indicar que o reconhecimento no trabalho produz efeitos distintos a depender da cultura organizacional e da qualidade das relações interpessoais. Edmondson (2023), destaca que ambientes psicologicamente seguros favorecem a interpretação positiva do elogio, enquanto contextos marcados por competição excessiva tendem a gerar leituras ambíguas dessas práticas. Assim, o elogio emerge como uma experiência relacional complexa, atravessada por fatores institucionais e subjetivos.

3.3 Síntese dos Impactos

A comparação entre os casos evidencia que a forma de comunicação é determinante para a saúde psicossocial. Enquanto a crítica mal gerida levou "T.F." ao retraimento, perda de capital social, o elogio integrou "D." à equipe. Isso corrobora a visão de Edmondson (2023) sobre segurança psicológica: ambientes onde a comunicação é punitiva geram silêncio; ambientes de suporte geram engajamento.

As práticas de elogio e crítica observadas não se restringiram a efeitos individuais, repercutindo de maneira significativa nas relações interpessoais e no clima organizacional. Ambientes nos quais predominam práticas comunicativas baseadas no reconhecimento e no respeito tendem a favorecer a cooperação, a confiança e a participação coletiva, fortalecendo relações de trabalho mais estáveis e menos defensivas, especialmente em contextos organizacionais marcados por pressão por resultados e alta exposição emocional (OECD, 2024; CIPD, 2025).

Por outro lado, contextos nos quais críticas frequentes eram acompanhadas de ausência de reconhecimento apresentaram sinais de distanciamento relacional, silenciamento e resistência à participação coletiva. Esses achados dialogam com estudos que apontam a comunicação interpessoal como um dos principais fatores na construção do clima organizacional e na qualidade das relações de trabalho (Flick, 2023; Robbins & Judge, 2021).

Pesquisas contemporâneas têm enfatizado que o modo como as organizações lidam com feedbacks cotidianos reflete valores institucionais mais amplos, influenciando a percepção de justiça, confiança e pertencimento (Ashford et al., 2024; Edmondson, 2023). Nesse sentido, elogios e críticas não podem ser compreendidos como atos isolados, mas como práticas que integram uma rede mais ampla de relações e significados no ambiente laboral.

3.4 Comunicação interpessoal no trabalho: entre a palavra e a experiência vivida

A partir das situações analisadas, torna-se evidente que a comunicação interpessoal no ambiente de trabalho opera

como um espaço de produção de sentidos, no qual palavras adquirem peso simbólico e emocional. Elogios e críticas, longe de serem neutros, constituem experiências que afetam a forma como os trabalhadores se percebem, se posicionam e se relacionam com os outros.

Os resultados sugerem que compreender essas práticas exclusivamente sob uma lógica técnica ou gerencial limita a análise de seus impactos reais. Ao privilegiar a observação das interações cotidianas, a análise desloca o debate da comunicação organizacional de abordagens normativas para uma leitura centrada nas práticas concretas e nos sentidos atribuídos pelos trabalhadores, evidenciando a necessidade de modelos comunicacionais mais sensíveis às dimensões humanas do trabalho contemporâneo (OECD, 2024; Kahn, 2024). Estudos recentes reforçam a necessidade de ampliar o olhar sobre a comunicação organizacional, incorporando análises qualitativas que deem visibilidade às experiências vividas pelos trabalhadores (Flick, 2023; Ashford et al., 2024).

Assim, as análises desenvolvidas ao longo da pesquisa contribuem para o debate ao indicar que elogios e críticas configuram práticas comunicativas centrais no cotidiano laboral, cujos efeitos se estendem para além do desempenho imediato, influenciando o clima organizacional, as relações interpessoais e o bem-estar dos sujeitos no trabalho.

4. Conclusão

A análise das situações observadas no ambiente de trabalho evidencia que elogios e críticas constituem práticas comunicativas centrais na experiência cotidiana dos trabalhadores, produzindo efeitos que extrapolam o desempenho imediato e alcançam dimensões emocionais, relacionais e organizacionais. Longe de se configurarem como atos neutros, essas formas de comunicação revelam-se atravessadas por significados, expectativas e relações de poder que influenciam a maneira como os sujeitos se posicionam e se relacionam no contexto laboral.

Os resultados indicam que o elogio, quando percebido como legítimo e contextualizado, tende a favorecer sentimentos de reconhecimento, motivação e pertencimento, contribuindo para relações mais colaborativas no ambiente de trabalho. Contudo, as observações também mostram que o reconhecimento pode gerar ambivalências quando realizado de forma genérica, excessiva ou desconectada das práticas concretas dos trabalhadores. Esse aspecto reforça a compreensão de que o impacto do elogio está diretamente relacionado à maneira como ele é comunicado e interpretado no contexto relacional em que se insere.

No que se refere à crítica, as situações analisadas revelam seu potencial de afetar profundamente o comportamento e o bem-estar dos trabalhadores. Críticas formuladas de maneira desrespeitosa, pública ou descontextualizada estiveram associadas a reações de retraimento, insegurança e desgaste nas relações interpessoais. Em contraste, quando a crítica foi mediada pelo diálogo e pela clareza quanto aos aspectos a serem aprimorados, observou-se maior abertura à reflexão e à mudança de comportamento. Essas evidências reforçam a necessidade de compreender a crítica como prática comunicativa sensível, cujo impacto depende das condições em que é produzida.

As observações realizadas também evidenciam que elogios e críticas repercutem no clima organizacional e na qualidade das relações de trabalho. Ambientes nos quais predominam práticas comunicativas baseadas no reconhecimento e no respeito tendem a favorecer a cooperação, a confiança e a participação coletiva. Por outro lado, contextos marcados pela ausência de reconhecimento ou pela recorrência de críticas desqualificadoras demonstram maior propensão ao distanciamento relacional e ao silenciamento. Tais elementos indicam que a comunicação interpessoal desempenha papel estratégico na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Do ponto de vista teórico e metodológico, este estudo contribui ao evidenciar a relevância da análise qualitativa de situações observadas no ambiente de trabalho para a compreensão das experiências vividas pelos trabalhadores. Ao privilegiar

a observação e o registro sistemático das interações cotidianas, a pesquisa amplia o debate sobre comunicação organizacional, deslocando o foco de abordagens prescritivas para uma leitura mais atenta às práticas concretas e aos sentidos atribuídos pelos sujeitos.

Reconhecem-se, como limites, o recorte contextual da investigação e a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos. Ainda assim, os resultados oferecem subsídios relevantes para reflexões futuras e para o desenvolvimento de pesquisas que aprofundem a compreensão dos impactos da comunicação interpessoal no trabalho, especialmente em contextos organizacionais diversos. Espera-se que este estudo contribua para reflexões mais amplas sobre a comunicação interpessoal no ambiente de trabalho, estimulando práticas comunicativas mais conscientes e responsáveis, capazes de considerar, de forma integrada, os aspectos humanos, emocionais e relacionais que atravessam o cotidiano laboral e impactam diretamente a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores (OECD, 2024; World Health Organization, 2024). No contexto brasileiro recente, a atualização da NR-1 passou a explicitar o gerenciamento de riscos psicossociais no trabalho, reforçando a pertinência de discutir como práticas de elogio e crítica podem atuar como fatores protetivos ou de risco nas relações laborais (Brasil, 2024).

Contribuições dos Autores

Cristiane Dourado Stieler: Responsável pela concepção do estudo, coleta de dados em campo (observação e diário), análise dos resultados e redação do manuscrito original. Pedro Stieler: Contribuiu com a revisão da literatura, formatação metodológica e tradução dos resumos (Abstract/Resumen). Wilhem Wehn: Auxiliou na estruturação da discussão teórica, revisão das normas da revista e ajustes finais do texto. Wilton Dourado Teixeira: Realizou a orientação acadêmica, revisão crítica do conteúdo intelectual e aprovação da versão final para publicação.

Referências

- Angrosino, M. (2017). *Etnografia e observação participante*. Editora Artmed.
- Ashford, S. J., Edmondson, A. C., & Detert, J. R. (2024). Speaking up at work: Voice, silence and organizational learning in contemporary contexts. *Academy of Management Annals*, 18(1), 1–35. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0098>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2024). Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024: Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” da NR-1 e altera o Anexo I – Termos e definições. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5ª ed.). Editora Manole.
- CIPD. (2025). *Effective workplace communication and employee engagement*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Editora Sage.
- Dejours, C. (2015). *A banalização da injustiça social*. Fundação Getulio Vargas.
- Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2017). *Competência social e habilidades sociais: manual teórico-prático*. Editora Vozes.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.
- Flick, U. (2023). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Editora Sage.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Editora Atlas.
- Kahn, W. A. (2024). Psychological presence and engagement at work: Revisiting foundational concepts. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 145–162. <https://doi.org/10.1002/job.2705>
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). Editora Hucitec.
- OECD. (2024). *Workplace well-being and organizational communication*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Editora Pearson.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Editora Sage.

Siqueira, M. M. M. (2014). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Editora Artmed.

Triviños, A. N. S. (2015). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Editora Atlas.

World Health Organization. (2024). *Mental health at work*. <https://www.who.int/publications>