

Práticas restaurativas e circulares: espaço para atuação do profissional de comunicação no desenvolvimento do diálogo e da confiança nas organizações.¹

Cynthia Provedel²
Thatiana Cappellano³
Aberje e ESPM
FAAP

Resumo

Este artigo tem como objetivo discorrer sobre a aplicação das práticas restaurativas e circulares para o desenvolvimento do diálogo e da confiança nas organizações. O fomento à cultura de paz nestes ambientes mostra-se imprescindível dado o tensionamento das relações entre tais entidades e seus públicos, além da crescente necessidade de reparação às violências oriundas do ambiente organizacional. A possibilidade de atuação para profissionais de comunicação neste campo será demonstrada pelo relato de casos práticos nos quais o comunicador assume o papel de facilitador deste processo. Como metodologia, temos uma breve revisão bibliográfica sobre como as práticas restaurativas e circulares podem impulsionar diálogo e confiança, bem como a apresentação de um caso que exemplifica a aplicação desta abordagem no contexto organizacional.

Palavras-chave

Justiça Restaurativa; Práticas Circulares; Diálogo; Confiança; Comunicação Organizacional.

Introdução

É inegável o tensionamento das relações entre organizações e seus públicos: das discussões sobre o fim da escala 6x1⁴, passando pelo recorde histórico de desengajamento da força de trabalho global⁵, até chegar às constantes crises de imagem enfrentadas por organizações no, dito, tribunal das redes sociais. Parece que a manutenção de diálogos saudáveis como ponte para relações pautadas em confiança está à mingua.

CENTOFANTI (2023) já indicava a relevância do fomento ao diálogo nas organizações, intensificada pelos desafios comunicacionais vivenciados a partir da pandemia do COVID-19. Seu texto aponta a necessidade de promover e assegurar espaço para que empregados pudessem esclarecer dúvidas dado o contexto de incertezas,

1 Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do 25º Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

2 Mestre em Comunicação, professora dos MBAs em Comunicação Empresarial da Aberje e ESPM. E-mail: cprovedel@hotmail.com.

3 Mestre em Ciências Sociais pela PUC/SP, coordenadora dos cursos de pós graduação em Gestão da Cultura Organizacional e em Comunicação Corporativa Estratégica e Gestão de Crise na FAAP/SP e fundadora da 4CO. E-mail: thatiana@4co.com.br.

4 Ver sobre Movimento VAT – Vida Além do Trabalho – em: https://www.instagram.com/movimento_vat

5 Ver dados em <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

ambiguidades e mudanças vividos à época. Entretanto, o fim da pandemia não reestabeleceu um ambiente de estabilidade nas organizações. Ao contrário: o macro cenário político-econômico desde então intensificou a sensação de que a sociedade vive em uma *permacrise*⁶. Soma-se a isso o aumento crescente de experiências de assédio moral e outras violências no ambiente corporativo: 41,64% dos trabalhadores relataram já ter sofrido assédio moral, abuso de poder e agressão⁷, sendo que 57% do adoecimento mental dos empregados esta relacionado a tais questões, além da pressão e a insegurança no trabalho⁸. Talvez por isso, o tema saúde emocional e mental está atualmente na pauta estratégica de 88% das empresas⁹.

Frente ao panorama descrito acima, cabe ao profissional da comunicação corporativa se perguntar: *qual meu papel nisso?* Além da prática usual de campanhas e produção de conteúdo para múltiplos canais, e, também, em situações mais refinadas nas quais possuem capital político o bastante para influenciar a tomada de decisão, questionar-se sobre sua possível contribuição frente à inequívoca e crescente demanda por diálogo e confiança é mais do que uma necessidade operacional – é obrigação ética da pessoa formada em comunicação social.

Aqui, os princípios da Justiça Restaurativa e dos Círculos de Construção de Paz emergem enquanto alternativas para fomentar o diálogo como meio para desenvolvimento da confiança como elemento basilar nas relações entre organizações e seus públicos. Somente quando o confiar torna-se ato é que a gestão abdica do controle excessivo, do uso do medo como indutor subliminar dos comportamentos desejados e da prática de micro abusos para alcance dos resultados almejados. Para fazer frente às violências estruturantes do ambiente organizacional, bem como sustentar uma agenda efetiva de promoção da saúde mental, tais práticas se apresentam como viáveis e efetivas – e, ao final, podem contribuir para a cultura de paz nas organizações.

Para demonstração desta proposição, a metodologia desse artigo, além da presente introdução, vale-se de uma breve revisão bibliográfica que demonstrará como as práticas

⁶ Termo que indica a experiência de viver um período extenso de instabilidade e insegurança, eleito em 2022 como a palavra do ano pelo dicionário Collins, do Reino Unido.

⁷ Segundo estudo Canal de Denúncias da IAUDIT Tecnologias (2023). Disponível em: <https://iaudit.com.br/wp-content/uploads/2024/11/Estudo-2023-canal-de-denuncias.pdf>. Acesso em: junho de 2025.

⁸ Ver matéria Assédio moral: a agressão que a empresa finge não ver em Revista Você RH, de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/assedio-moral-a-agressao-que-a-empresa-finge-nao-ver/>. Acesso em: junho de 2025

⁹ Ver pesquisa Bem Estar Corporativo. Disponível em: https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2024/07/ebook_pesquisa_de_satisfacao_bem-estar-corporativo-2021.pdf (2021).

restaurativas e circulares podem impulsionar diálogo e, conseqüentemente, a confiança; e, em seguida, de exemplificação da aplicabilidade de tais técnicas no contexto organizacional, destacando nesse ponto as possibilidades de atuação para quem ocupa o lugar da comunicação.

A Justiça Restaurativa, Práticas Circulares e Cultura de Paz: breve introdução

Justiça Restaurativa (JR) é uma abordagem que rompe com métodos tradicionais de resolução de conflitos historicamente consolidados no campo do sistema jurídico. Numa clara oposição ao punitivismo convencional, busca promover a compreensão, a reconciliação e a restauração das relações entre as partes envolvidas em um acontecimento que, claramente, causou algum dano. Ao invés de simplesmente punir o infrator ao encarcerá-lo, busca-se envolvê-lo ativamente no processo de reparação, proporcionando oportunidade para assumir a responsabilidade por suas ações e um aprendizado transformador de sua visão de mundo. Para isso, depende da participação voluntária e ativa de todas as partes envolvidas: vítimas, infratores e comunidade afetada.

(...) a Justiça Restaurativa se preocupa, em última instância, com a restauração e a reintegração de todos que sofreram danos, daqueles que o causaram e o bem-estar da comunidade como um todo (...) procura distribuir igualmente o cuidado por todas as partes envolvidas. (ZEHR, 2015, p. 49)

Ao atuar diretamente no corpo social, a JR contribui com novos aprendizados e a formação de saberes outros para além daqueles em voga. Por isso, pode ser compreendida como uma força oposta à lógica ideológica vigente já que culturas, reificadas nas instituições que criam as tramas de uma sociedade, pautam o entendimento do mundo por meio de ideologias. Em nome da manutenção da ordem, aqueles a que a ela se opõem são vistos como obstáculos para a implementação desta tal visão de mundo, tida por correta – daí a sanha pela eliminação simbólica ou até mesmo física de quem caminham em um sentido diferente.

Quem ensina tal mecanismo, da cultura como sistema ideológico, é Hannah Arendt, ao oferecer uma análise profunda e crítica sobre as ideologias, indicando-as como "um fenômeno muito recente", surgido no contexto da modernidade e perturbadoramente úteis para governos totalitários (ARENDR, 2017b, p. 623). Para ela, ideologias são sistemas de crenças que se fundamentam em uma lei, que é *discursivamente* legitimada num moto-contínuo que converte todos aos seus princípios. Como um imperativo

categorico, é tida como o único caminho possível para a evolução da espécie - logo, se opor a isso é ser contra a humanidade, algo digno de morte. Apesar de fazer uso da palavra como ferramenta de construção de sua realidade, ideologias tendem à violência, que jamais se restringe somente à concretude física da vida ou do mundo objetivo. Elas servem a governos totalitários, mas existem e se perpetuam para além deles. Enquanto sistemas de crenças, é possível observá-las e analisar de que maneira influenciam o pensamento e as ações dos indivíduos em diversas situações. Consequentemente, torna-se compreensível o papel da *cultura como ponto de produção e reprodução dos sujeitos*, seus atos e pensamentos - tendo por premissa que cultura, em sua perspectiva antropológica, nada mais é do que uma maneira de perpetuação de saberes, conhecimentos, valores, ideários, costumes, mitos, ritos e imaginários. Ao afirmar que "somente a violência é muda", (ARENDT, 2017a, p. 31), a pensadora sentencia que ideologias se legitimam pelo silêncio ensurdecador, perpetuando um ciclo de alienação.

A JR, por sua vez, enfrenta esse silêncio ao fornecer um espaço para a expressão e a escuta ativa. Ela desafia a violência com empatia, compaixão e a busca sincera por soluções que promovam a reconciliação. Por isso, fomenta a construção de comunidades mais justas e coesas: ao tomar parte da resolução dos conflitos inerentes à sua própria existência, promove-se o entendimento mútuo – por meio do aprendizado sobre outras realidades, crenças e valores – e o apoio social, num movimento de fortalecimento dos laços. Enquanto campo de práticas, utiliza-se, entre outras, das técnicas oriundas dos Círculos de Construção de Paz, cujos princípios têm “por base o diálogo e por foco os relacionamentos”, além de contribuir para “a aprendizagem vivencial de valores e para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais”¹⁰.

Kay Pranis, principal referência teórica e prática deste tema, desenvolveu tal processo metodológico a partir de seus estudos em comunidades indígenas canadenses e norte-americanas, que tinham nas práticas circulares um ritual para discussão e tratativa de questões e conflitos comunitários.

Essa tecnologia social surge a partir da compreensão política e social básica a respeito do relacionamento entre indivíduos e a comunidade, e a conexão entre humanos e o mundo natural que são profundamente diferentes dos pressupostos subjacentes das instituições sociais e políticas do ocidente. Nós acreditamos que estas visões de mundo (...) tem um valor prático enorme precisamente por ajudarem os

¹⁰ Disponível em www.circulosemmovimento.org.

seres humanos a viver em maior alinhamento com a nossa natureza básica como espécie. (PRANIS, 2011, p. 266)

Ao vivenciar, observar e registrar suas percepções sobre as práticas circulares, PRANIS (*ibidem*) identificou que os integrantes da comunidade tinham oportunidades iguais em seu exercício de expressão. Isso só era possível pelo uso do bastão da fala – um objeto de caráter simbólico ao grupo, normalmente de significado tradicional e ancestral – que funciona como instrumento de articulação central nesse ritual dialógico. Seu manejo organizado entre os participantes proporciona a alternância da fala de maneira igualitária.

Os Círculos de construção de paz têm sua origem na tradição dos círculos de diálogo (...) nos quais um bastão da palavra, passado de pessoa para pessoa consecutivamente em volta do círculo, regula o diálogo. A pessoa que está de posse do bastão da palavra tem a atenção total de todas as outras pessoas no círculo e podem falar sem serem interrompidas. O uso do bastão da palavra permite a expressão completa das emoções, a escuta profunda, a reflexão atenciosa e um ritmo sem pressa. (PRANIS, 2010, p. 275)

Para além da fala equivalente entre os participantes, a autora reforça a simplicidade e profundidade do método na criação de relacionamentos mais significativos, já que o ponto alto de um encontro circular é a contação de histórias, ancoradas nas vivências individuais dos que estão participando do círculo. Aqui, é a fala – em toda a sua potência simbólica e narrativa – que cria a conexão e a empatia entre as pessoas. Trata-se, efetivamente, de um processo de identificação¹¹ e, consequente, reconhecimento do outro por meio da partilha de significantes cujos significados são capturados e apreendidos coletivamente, num movimento de “conscientizar-se de suas próprias emoções, as emoções dos outros”. (PRANIS 2011, p. 14).

As práticas circulares já são amplamente utilizadas na justiça penal, bem como nos serviços sociais, na educação pública e privada e em diversos outros campos. Se assim o é, torna-se factível pensar que os Círculos de Construção de Paz podem se configurar como “estratégias alternativas para a gestão de mudanças, relacionamentos e conflitos, na cultura e no comportamento organizacional” (DAMIANI et al., 2017, p. 188), contribuindo para um “novo ambiente cultural-organizacional (...), novos comportamentos, valores e atitudes” (*Ibidem*).

¹¹ Na psicanálise, compreende-se a identificação como um processo que parte do reconhecimento de algo ou de alguém de maneira simultânea ao ato de reconhecer-se a si mesmo neste outro. Essa operação permite ao sujeito assimilar características e atributos do outro em si, transformando-se total ou parcialmente – e, nesse movimento, abre-se espaço para o exercício da empatia e permite-se que a alteridade do outro seja legitimada.

‘Novo’ aqui é a possibilidade de fomento ao diálogo como caminho para construção de relações baseadas em confiança. O ato de falar abertamente “deve se tornar uma prática institucionalizada e sistematizada” (EDMONDSON, 2020, p. 86), que precisa partir de um exercício atento sobre ouvir com profundidade e respeito. Somente assim, o falar abertamente poderá, de fato, se concretizar (*Ibdem*, p. 91). Esta proposição sobre a comunicação aberta tem congruência com as características dialógicas que as práticas circulares voltadas à cultura de paz podem proporcionar, já que possibilitam o desenvolvimento das habilidades comunicacionais dos participantes que favorecem uma comunicação aberta e dialógica, tais como atenção plena, escuta ativa, e comunicação não verbal:

O círculo de construção de paz encoraja a atenção plena (...). O ritmo é muito mais lento do que a maioria das formas de comunicação, concedendo tempo para pensar e para dizer o que se possa querer dizer de forma plena. Existe também uma força física em colocar as pessoas frente a frente no círculo. A linguagem corporal e as expressões faciais no círculo são uma parte chave da ressonância límbica que se encontra ausente em muitas outras formas de comunicação. (PRANIS, 2010, p. 275)

Ainda sobre a contribuição dos processos circulares para o diálogo, SILVA (2023) relembra que os círculos são utilizados para manejar conflitos e tensões. Ao articular opiniões divergentes não há preocupação “com nenhuma forma de consenso, mas propondo que todos possam falar e escutar respeitosamente a partir de suas próprias reflexões” (*Ibdem*, p. 143). Tal entendimento reverbera BALDISSERA (2010): ao postular sobre a importância de espaços dialógicos, reforça que tratam-se “de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade”, sendo a escuta “não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprende” (*Ibdem*, p. 73).

Ao dar lugar à subjetividade, ao sentir e o exercício do sentir, processos circulares criam espaço seguro para que o sentir em si possa ser percebido, vivido e comunicado. E, onde há comunicação plena, a harmonia tende a desenvolver-se.

A cultura de paz está intrinsecamente relacionada à prevenção e à resolução não violenta dos conflitos. É uma cultura baseada em tolerância e solidariedade, uma cultura que respeita todos os direitos individuais, que assegura e sustenta a liberdade de opinião e que se empenha em prevenir conflitos, resolvendo-os em suas fontes (...) A cultura de paz procura resolver os problemas por meio do diálogo, da negociação e da mediação, de forma a tornar a guerra e a violência inviáveis. (Unesco, 2010, p. 11)

Case prático: um novo espaço e saber para o profissional de comunicação

Até agora, este artigo apresentou brevemente os princípios e estruturas da JR e dos Círculos de Construção de Paz, destacando o potencial destas abordagens à construção de relações de confiança no ambiente organizacional.

Tendo o diálogo como elemento central desta busca é possível assumir a premissa de que o profissional de comunicação nas organizações – por sua formação e vocação – pode (e deve) atuar como facilitador desses processos, mediante aporte de habilidades e apropriação das metodologias em questão. Pranis (*apud* CUNHA, 2018) argumenta que os facilitadores estão “em uma relação de cuidado do bem-estar de cada membro do círculo”, pois atuam “como um participante igual a todos no círculo e não de um lugar à parte do círculo”. É o que Provedel articula sobre os profissionais de comunicação nas organizações:

Dentre os aspectos que devemos ter em mente para facilitação do diálogo, talvez, um dos mais importantes seja a consciência do facilitador quanto à delicadeza e complexidade do seu papel (...). Um deles é compreender que quem facilita não atua como instrutor, professor, líder, autoridade. Afinal, facilitação pressupõe diálogo horizontal, cocriação, fazer no coletivo. (PROVEDEL, 2022, p. 51)

Fundamental para facilitação de diálogos por meio de processos circulares, tal atuação também pressupõe habilidades em congruência com aquelas mapeadas para o profissional de comunicação das organizações na atualidade¹².

A descrição abaixo de um case prático¹³ de aplicação dos princípios metodológicos da JR e dos Círculos de Construção de Paz no ambiente corporativo corrobora essa premissa e demonstra a relevância destas abordagens.

A partir de um diagnóstico de cultura organizacional, numa multinacional de transportes, observou-se a fragmentação das relações e o ambiente de desconfiança entre os membros do *Board*, composto por 11 executivos e o CEO da operação no Brasil. Frases como: “Ninguém quer parar e ouvir, aprender e fazer junto. As pessoas têm muito medo de errar. Ninguém consegue fazer uma crítica que seja entendida como construtiva, por isso cada um acaba se isolando em seus silos”, ou “A gente entra na sala para fazer as nossas reuniões e fica numa conversa rasa. A gente não toma uma ação mais incisiva para resolver os problemas sérios. Então você acaba desistindo, evitando o desgaste e

¹² Conforme estudo “Mapa da Profissão de Comunicação Interna: uma adaptação à realidade brasileira”, de 2022. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Mapa-Comunicacao-Interna-2022.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2025.

¹³ Case desenvolvido pela consultoria 4CO – Comunicação e Cultura Organizacional, entre março e junho de 2025.

ficando na sua”, e “Pra falar a verdade eu me alieno um pouco de toda essa situação. Não vou ficar me metendo em coisas que não são minhas. O problema do outro é um problema do outro”, foram proferidas por membros do *Board* durante suas entrevistas individuais para consolidação do diagnóstico, ao passo que os empregados de base relatavam uma série de violências, vividas em situações de assédio e desrespeito em seu dia a dia – sendo o maior indicador disso as 91 denúncias, em um ano, realizadas no canal de ética global. A partir do estudo concluído, foram sugeridas 12 ações para o manejo da cultura organizacional, dentre elas os “Círculos Restaurativos de Construção de Confiança”: uma sequência de 10 encontros, um por semana, com duração de 3 horas cada. O objetivo era promover o diálogo entre os membros do *Board* para estabelecimento da confiança como premissa das relações.

Aplicar tais práticas no ambiente organizacional requer adaptações – desde a linguagem, que aqui não utiliza a palavra “paz”, como também de ritos. Um exemplo é a cerimônia de abertura¹⁴, etapa dedicada a demarcar espaço de segurança dos encontros (originalmente, se dá pela partilha de música, poema, imagens que sensibilizem os membros no tema que será dialogado) mas aqui pode ser adaptada utilizando um elemento que estabeleça igualdade entre os participantes (como um mesmo par de meias, distribuído no primeiro encontro, já que executivos operacionais e administrativos usam sapatos diferentes, o que pode induzir a manutenção de uma diferenciação simbólica entre eles). Outras adaptações em relação à metodologia original podem ser necessárias, como nas etapas de consolidação de Valores e de Princípios que passam a ser realizadas somente uma vez já que serão os mesmos participantes ao longo da jornada.

Sobre os temas que sustentam o círculo, em cada encontro, na etapa de Contação, são tratados assuntos previamente definidos no planejamento, de acordo com as principais necessidades observadas no diagnóstico de cultura. Aliás, o formato e temáticas, bem como adaptações necessárias à metodologia original, mudam de organização para organização. Além disso, como cada grupo se comporta de maneira diferente e apresenta maior ou menor facilidade com cada tema, a sequência em que esses assuntos serão

14 A metodologia dos Círculos de Construção de Paz segue a seguinte estrutura de passos para sua realização: (a) Cerimônia de abertura, (b) Check-in (momento para que os participantes compartilhem como estão se sentindo neste primeiro instante do encontro), (c) Valores compartilhados (definição dos valores que vão nortear os trabalhos daquele encontro), (d) Diretrizes (delimitação dos comportamentos e premissas de atuação dos participantes do encontro), (e) Contação (momento do diálogo efetivo, em que os participantes tem a oportunidade de fala a respeito do assunto em questão); (f) Check-out (compartilhamento das emoções, sentimentos e percepções ao término do encontro), e (g) Cerimônia de encerramento.

trabalhados mudar, a cada encontro, do inicialmente planejado, priorizando mais de um círculo, se necessário, para uma mesma temática – sendo que, neste case, por exemplo, foram feitos dois círculos com a temática violência simbólica, por exemplo.

Um círculo muito comumente realizado nos processos da JR é o que se baseia na contação de histórias pessoais, a partir da narrativa que surge quando os participantes são orientados previamente a trazer um objeto significativo de suas vidas para o encontro, ritual que proporciona forte mobilização de afetos e identificação entre eles. No entanto, observa-se que no ambiente organizacional esse convite à alta exposição pessoal deve ser proposta somente ao final dos encontros, quando os participantes já estão mais confortáveis e confiantes uns nos outros. Não raro, presencia-se o choro e a demonstração de suporte por meio de abraços espontâneos – algo dificilmente imaginado entre executivos.

Para mensuração e para aferir a evolução da confiança, no caso em questão, foi utilizada uma ferramenta de coleta em formato de pesquisa *online* e anônima, no primeiro e no último encontros, composta por dois indicadores. São eles: pergunta (a) *De 0 a 10, qual nota você dá para o seu nível de confiança hoje neste time?*; e pergunta (b) *De 0 a 10, qual nota você dá para o seu nível de confiança hoje nas pessoas que compõe esse time?*. Neste caso aqui estudado, as notas foram, respectivamente, para a pergunta (a) 6,9 e 9,1; e para a pergunta (b) 5,9 e 8,7; e a média final de satisfação, de 0 a 10, foi de 9,2.

Considerações finais

Resultados como estes corroboram a relevância das práticas restaurativas e circulares para o desenvolvimento do diálogo e da confiança nas organizações, sendo que a possibilidade de atuação dos profissionais de comunicação não se restringe ao papel de facilitadores dessa jornada (a partir de suas competências e da adequada e responsável apropriação e adaptação das metodologias em questão), mas expande-se para a implementação de atividades outras - de ordem dialógica, estrutural e cultural – complementares ao processo em andamento, além do aconselhamento permanente ao grupo de executivos. Os profissionais de comunicação, a partir de sua vocação e escopo, têm condições de articular e apoiar amplamente com a tratativa de questões que possam contribuir para melhoria no diálogo nas relações, construindo efetivamente a confiança no ambiente organizacional.

Referências

ARENDT, Hannah. A condição humana. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2017(a).

_____. Ideologia e terror: uma nova forma de governo. Em: Origens do Totalitarismo - antissemitismo, imperialismo, totalitarismo. Tradução de Roberto Raposo. São Paulo: Companhia das Letras, 2017(b).

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Paulo: Difusão, 2010. p. 61 - 76

CENTOFANTI, M. Comunicação é a competência mais desejada nas empresas. Desafio é grande. Você RH, São Paulo, 31 mar. 2023. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicas/praticas/comunicacao-e-a-principal-competencia-nas-empresas/>. Acesso em: 12 de junho 2025.

UNESCO. Cultura de paz: da reflexão à ação - Balanço da Década Internacional da Promoção da Cultura de Paz e Não Violência em Benefício das Crianças do Mundo. Brasília, 2010. 256p.

DAMIANI, Suzana; HANSEL, Claudia; QUADROS, Caludia (org.). Cultura de Paz: processo em construção. Caxias do Sul: Educus, 2017. Disponível em: <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/ebook-cultura-paz.pdf>. Acesso em junho 2025

EDMONDSON, Amy. A Organização sem medo - Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

PRANIS, Kay; WATSON, Carolyn Boyes. No coração da esperança: guia de práticas circulares. Tradução: Fátima de Bastiani. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2011.

PRANIS, Kay. Teoria e Prática: Processos Circulares. São Paulo: Palas Athena, 2010.

_____. Processos circulares de construção de paz. São Paulo: Palas Athena, 2010.

PROVEDEL, Cynthia. Facilitando o diálogo nas organizações: uma tendência ou um resgate? São Paulo, 2022. 50 p. (E-book Tendências 2022). Disponível em: https://cdn.simplificaci.com.br/mkt/ebook_tendencias_2022_simplificaci.pdf. Acesso em: junho 2025

SILVA, Maria Cristiane Lopes da. Círculos de Construção de Paz: experiências e olhares na escola pública – 2 ed. – São Paulo: Editora Dialética, 2023

ZEHR, Howard. Justiça Restaurativa. São Paulo. Palas Athena, 2015.