

A importância da Comunicação Não Violenta (CNV) no ambiente organizacional: um estudo de caso em uma Clínica de Saúde localizada no norte do Piauí.

Dalila Raquel de Sousa Carvalho¹

Maria Jéssica Da Silva Sousa Peres²

Ronielle Rocha Medeiros³

Silvia Piva Rosal de Moraes⁴

Lucidelva Marques da Costa⁵

Thaís Sales Barreto Toscano⁶

Sabrina Maria Parente Veras⁷

Aline Kárem Santos Carvalho⁸

RESUMO

A comunicação é um dos principais sinais vitais da organização e que influencia diretamente no sucesso da gestão. Com o intuito de conhecer distintas ferramentas de comunicação, este artigo trata sobre a importância da comunicação no setor empresarial, assim identificando causas, efeitos e consequências de uma má comunicação. O presente artigo apresenta como objetivo apresentar um projeto de melhoria de comunicação para Clínica MultSaúde localizada em uma cidade no norte do Piauí. Para o desenvolvimento do estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica e de campo por observação, de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Com isso constatou-se a relevância vital da comunicação para a organização, além da necessidade da utilização da mesma como forma de planejamento estratégico, a sua aplicabilidade na relação interpessoal dos gestores e da organização, trazendo consigo benefícios para a empresa.

¹Discente do curso de Bacharel em Administração na Christus Faculdade do Piauí – CHRISFAPI. Email: daaraquel@hotmail.com

²Discente do curso de Bacharel em Administração na Christus Faculdade do Piauí – CHRISFAPI. E-mail: martinerlyjessica@gmail.com

³Docente do curso de administração da CHRISFAPI. Mestrando pela Universidade Federal do Ceará- UFC. E-mail: roniellemr@hotmail.com

⁴Docente do curso de Administração da CHRISFAPI. Doutoranda em Engenharia da Produção pela UNIP, mestre em Administração pela FEAD. E-mail: silviapiva6@hotmail.com

⁵Mestre em Gestão Pública pela FEAD. Docente da Christus Faculdade do Piauí- CHRISFAPI. E-mail: lucidelva_costa@hotmail.com

⁶Mestranda em Administração e Controladoria na Universidade Federal do Ceará-UFC. E-mail: thaisbtoscano@hotmail.com

⁷Mestranda em Administração e Controladoria na Universidade Federal do Ceará- UFC. E-mail: sabrinaveras@msn.com

⁸Mestranda do Programa de Administração Pública da Universidade de Santa Maria- UFSM. E-mail: alinekaremsc@gmail.com

Palavras-chaves: Comunicação. Relações interpessoais. Organizações. Comunicação não violenta.

1 INTRODUÇÃO

Comunicar-se é um processo fundamental para o ser humano desde o início da história da humanidade, permitindo ao homem partilhar informações com seus semelhantes, de forma interpessoal utilizando de processos verbais ou não verbais, são transmitidas diariamente informações entre os indivíduos.

A forma de se comunicar dentro de uma organização está diretamente relacionada ao tipo de gestão que a conduz, essa diferenciação no modo de comunicar-se com colaboradores pode interferir diretamente na cultura e clima organizacional, bem como na satisfação dos mesmos. Desta forma, a comunicação é responsável por toda a troca de informações que ocorre cotidianamente dentro da organização. A sua eficiência e eficácia são de suma importância para o sucesso de uma gestão.

Ressalta-se a relevância do estudo, não somente em cenário regional, bem como no cenário nacional ao evidenciar um tema que é de suma importância para gestores, colaboradores, acadêmicos e para a sociedade como um todo. Proporcionando a ambos a ampliação de conhecimentos no que diz respeito à comunicação e a forma como ela deve ocorrer dentro das organizações. Servindo como embasamento teórico, modelagem e geração de conhecimentos para pesquisadores, mas ciente de que na ciência nada é definitivo, consciente de suas limitações e que a mesma pode e deverá proporcionar base para futuras ampliações.

Diante da relevância da comunicação e de como ela se tornou diferencial competitivo e de auxílio fundamental para uma boa gestão, permitindo, se bem feita, um ganho de qualidade e agilidade nos processos empresariais. Baseado nas informações expostas, o presente artigo apresenta como objetivo primário apresentar um projeto de melhoria de comunicação para Clínica MultSaúde localizada em uma cidade no norte do Piauí e como objetivos secundários: conhecer distintas ferramentas de comunicação; discutir sobre a importância da comunicação no setor empresarial e identificar causas, efeitos e consequências de uma má comunicação.

Mais do que passar informação, a comunicação interpessoal eficiente é aquela que chega ao seu destino sem que haja uma interpretação errada da mensagem transmitida. Nas

organizações a mesma é de extrema relevância, pois pessoas que usufruem de um bom relacionamento, de uma boa comunicação atuam com mais motivação e produtividade, porque um diálogo com ruídos pode gerar grandes desconfortos, transtornos e até perdas para as empresas.

Diante de um cenário de complexidade e evolução na transmissão de mensagens, o presente trabalho parte do princípio de identificar as formas de comunicação que predominam nas organizações para compreender e discutir a importância desse tema no setor empresarial, identificando causas, efeitos e consequências da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação organizacional e sua importância

A comunicação está para a organização, assim como para o ser humano, como necessidade vital, dessa forma a eficiência entre as emissões e recebimento de informação de modo que se estabeleça uma comunicação clara e precisa, mantendo a qualidade no relacionamento entre empregador e empregado deve ser uma preocupação da organização.

Marchiori *et al* (2010), coloca a comunicação como sendo uma das principais ferramentas de auxílio à gestão de uma organização, pois sem ela seria impossível conseguir gerir todos os recursos de uma organização de forma harmônica e direcionada ao alcance das metas predefinidas em etapas estratégicas anteriores.

Esse pensamento é compactuado por Moreira (2011), que considera a comunicação como ferramenta de extrema relevância e ao mesmo tempo a sua utilização de forma estratégica, como instrumento de fortalecimento empresarial, ou seja, a comunicação realizada de forma planejada pode movimentar um grupo em direção a melhores resultados.

Segundo Ferreira e Malheiros (2017), a comunicação interna que é a forma como ocorre o diálogo dentro da organização, é um fator de grande relevância na empresa, a sua ineficiência dificultará o processo de gestão além de gerar dispêndios para a empresa. No que diz respeito a comunicação interpessoal, a sua eficiência é um constante desafio para gestão, manter o equilíbrio para cobrar resultados de seus colaboradores sem infringir as barreiras da ética e do bom senso é teste de autocontrole e capacidade gerencial, sobretudo para os micro e pequenos empreendedores. Já Kotler e Armstrong (2014), ao discorrem sobre a comunicação externa, a colocam como sendo a forma com que a empresa trabalha a sua comunicação de modo a atingir o receptor alvo das mensagens. Para os autores, se bem

trabalhada, a mesma pode alavancar resultados da organização.

Ao fundamentar a importância da comunicação empresarial, Kunsch (2016) coloca esta como sendo parte essencial no processo de agrupamento humano, ao seu modo de ver, uma empresa só existe com êxito, se houver um agrupamento humano harmônico onde se trabalha em torno do propósito comum. Dessa forma, além de permitir a motivação e a criação da identidade de um grupo, possibilita também a interação entre os mesmos de forma positiva.

Uma das partes mais relevantes da comunicação dentro de uma organização é a capacidade de formalização das tomadas de decisões, onde se pode documentar todas as medidas estratégicas ou não, tomadas pelo corpo gestor, bem como o seu feedback por parte dos receptores da mensagem. Para Kunsch (2016), essa ferramenta facilita a gestão e tomada de decisão de forma estratégica, fundamentada por dados e não de forma empírica.

A má comunicação pode ser causada por diversos fatores externos e internos que podem provocar interferências no processo, não possibilitando a decodificação da mensagem por parte do receptor. Tendo em vista a relevância da comunicação dentro de uma organização, logo se entende que a má comunicação ou a mesma sendo realizada de forma erroneamente pode ocasionar danos a estrutura da empresa. Marchiori et al (2015), ao defender a ampliação da comunicação de uma ferramenta de gestão para uma ferramenta estratégica de gestão de qualidade, coloca que a má comunicação traria para organização problemas relativos à capacidade competitiva da empresa por causas diretas decorrentes da falta de visibilidade no mercado.

Para Filiage (2012), a falta de comunicação nas organizações, pode provocar transtornos complexos, levando a empresa ao descrédito e fazendo com que seus colaboradores não se envolvam o suficiente para obter os resultados esperados. As falhas no diálogo muitas vezes ocultas podem provocar problemas críticos, gerando alterações negativas no clima e na cultura organizacional e prejudicando o foco da empresa.

Esse pensamento é reforçado por Matos (2014), que defende a tese de que quando a empresa não abre a sua cultura e o clima a uma boa comunicação entre os seus níveis, ela perde o foco e a credibilidade perante seus colaboradores e ao mercado, e futuramente perderá a competitividade e passará a maior parte do seu tempo tentando solucionar as crises internas que poderiam ter sido evitados caso houvesse uma comunicação eficaz. Em outras palavras, cuidar da comunicação interna e externa de uma organização é uma medida tanto

preventiva quanto corretiva, da qual depende diretamente a saúde da organização.

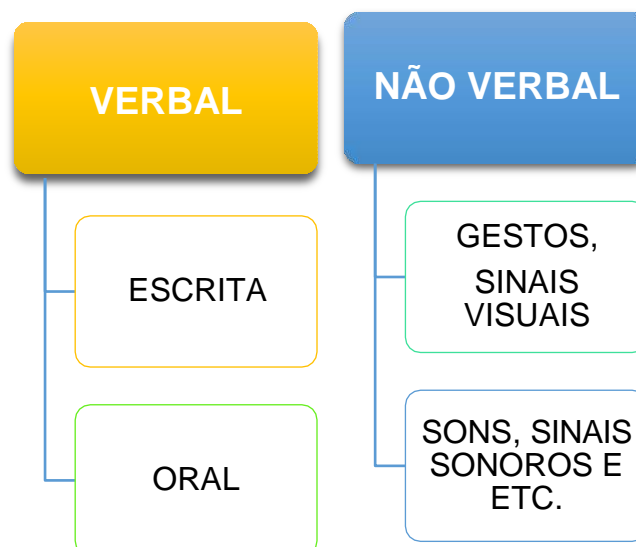
Nessa mesma linha, os autores Carramenha, Capellano e Mansi (2013) colocam que a comunicação feita de forma satisfatória, como sendo essencial no papel de evitar ruídos e conversações paralelas, prejudiciais à produtividade dos colaboradores, dessa forma, a qualidade no ato de comunicar-se tem um papel intrínseco de evitar desentendimentos e futuros erros, prejudiciais ao desenvolvimento das organizações. Portanto, mesmo para a micro e pequenas empresas onde o quadro de colaboradores é reduzido, torna-se relevante uma comunicação clara, objetiva e formal.

Em pensamento semelhante, Bittencourt et al (2014) afirmam que a má comunicação interfere diretamente no clima e na cultura organizacional, gerando insatisfação dos colaboradores para com a mesma e provocando conflitos internos. No seu ponto de vista, essa realidade é desgastante e pode levar a situações irreversíveis.

2.2 Tipos de comunicação e comunicação não violenta

Dentre os vários tipos de comunicação que utilizadas pelos gestores destacam-se algumas abordagens que estão diretamente relacionadas ao tipo de liderança que o gestor exerce. A abordagem que é a forma como é desempenhada a comunicação interpessoal entre gestor e colaboradores. Para melhor caracterização dos tipos de comunicação, podem se dividir as principais em comunicação verbal e não verbal como expresso na Figura 01.

Figura 01: Comunicação verbal e não verbal.



Fonte: Adaptada de Tardif e Lessard (2014).

A Figura 01 representa os dois tipos de comunicação, verbal e não verbal. Segundo Tardif e Lessard (2014), na comunicação verbal, a mensagem é emitida de forma escrita ou oral, já na comunicação não verbal, é composta por elementos visuais ou sonoros e outros.

Essa forma de comunicação pode se apresentar tanto na comunicação formal quanto na comunicação informal. Para Costa (2017), a comunicação formal é aquela onde as mensagens são organizadas seguindo os parâmetros e diretrizes estabelecidas por um sistema de gestão competente onde as mensagens são emitidas e registradas podendo ser acessadas a qualquer momento para a solução de possíveis impasses, já a comunicação informal é aquela que é feita de forma empírica sem fundamentação teórica nem registro prévio ou posterior. Para apreciar melhor os achados do autor, observa-se o quadro de caracterização abaixo:

Nos vários tipos de comunicação existente dentro das diferentes formas de gestão organizacional, um fator diferencial influenciador é abordagem da forma como ela é executada. Para Rego (2016), a abordagem da comunicação pode ser passiva assertiva ou passiva de acordo com o estilo de liderança aplicado. Para melhor compreensão desse pensamento, o autor utiliza-se de uma tabela onde define as suas principais características da forma de o líder agir, conforme expresso no Quadro 01.

Quadro 01: Tipos de abordagem da comunicação.

Assertivo	Agressivo	Passivo
<p>Maior autoconfiança</p>	<p>Sentimentos de culpa (especialmente nas pessoas que agem</p>	<p>Sentimento de ser controlado pelos eventos e pelas outras pessoas.</p>
	<p>agressivamente por antes terem sido passivas e sentirem que estão a ser alvo de “abusos”).</p>	
<p>Maior confiança nos outros e reconhecimento das suas capacidades e limitações.</p>	<p>Desperdício de energias devido a um sentimento de alerta permanente perante eventuais “ataques”.</p>	<p>Sentimento de que os outros “abusam”.</p>

<p>Maior sentido de responsabilidade por si próprio, e pelas próprias opiniões e desejos.</p>	<p>Raiva e impaciência perante a “natureza humana”.</p>	<p>Menos autoestima.</p>
<p>Maior sentido de controle sobre a vida</p>	<p>Sentimentos de isolamento.</p>	<p>Irritação.</p>
<p>Manor dispêndio de energias negativas e de tempo.</p>	<p>Os outros sentem-se ameaçados, não cooperam.</p>	<p>Sentimentos de desespero e de culpa.</p>

Fonte: Rego (2016)

O Quadro 01 aborda a forma de agir de cada um dos estilos de liderança na comunicação de acordo com as peculiaridades e o estilo de liderança de cada um dos indivíduos. No estilo assertivo, o indivíduo apresenta maior confiança em si e nos demais membros da equipe, no estilo agressivo como a própria denominação define, existe uma forma agressiva de comunicar-se com os demais, onde o indivíduo aborda um tom de superioridade e raiva, já no estilo passivo a situação é oposta, o indivíduo se posiciona como inferior, com menos autoestima e um sentimento misto de desespero e culpa (REGO, 2016).

A comunicação não violenta refere-se à maneira de como os indivíduos se comunicam entre si, e que essa comunicação pode ser melhorada, seja ela no âmbito familiar, social e empresarial, uma vez que é necessário colocar-se no lugar do outro e praticar a empatia para que assim, tenha uma boa comunicação e uma boa interação. Esse pensamento é compactuado por Almeida (2019) que define a comunicação não violenta como uma forma empática de comunicar-se, onde empregadores e colaboradores interagem entre si de forma harmônica e buscando o bem comum e a comunicação não violenta aliada ao endomarketing atua como ferramenta de melhoria e vantagem competitiva, tornando cada colaborador em um agente divulgador da marca.

Porém, autores como Silva *et al* (2018) fazem questão de deixar claro que a comunicação não violenta não se trata de falar mansinho sempre, mas sim, de tentar evitar conflitos, no entanto, quando esses aparecerem, encarará-los de frente e tentar solucionar o mais rápido possível. E assim, tentar reduzir os impactos dos mesmos no andamento da equipe.

Para Rocha (2017), a comunicação não violenta é um tipo de comunicação que visa

minimizar as resistências e reações agressivas. Possibilitando melhorias no processo de comunicação, facilitando as formas de ouvir e de se expressar, melhorando assim a forma de resolver conflitos.

Figura 02: Componentes que desenvolvem o processo da comunicação não violenta:



Fonte: Adaptado de Rocha (2017)

Na Figura 02, adaptada dos textos de Rocha (2017), a autora elenca os principais responsáveis pelo desenvolvimento da comunicação não violenta, segundo a mesma, para que se possa desenvolver esse tipo de comunicação o primeiro passo a ser feito é a observação de todos os componentes que o cercam, posteriormente a isso, busca-se sentir as reações e sentimentos decorrentes do fato ocorrido. Nesse ponto de vista, o sentimento é um resultante da forma com que você escolhe receber a mensagem, dependendo do ângulo, a mesma pode gerar frustração ou empolgação dependendo da expectativa gerada. Por último, depois de feita todas essas análises, sem julgamentos, críticas ou diagnóstico, se não houver recebido uma resposta satisfatória a sua necessidade, necessita-se de que se faça um pedido com uma abordagem assertiva e motivacional.

3 MÉTODOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à abordagem, o presente estudo classificou-se como qualitativo, de forma que o pesquisador utiliza-se, da interação diária, com o meio para compreender os fatores que o

cercam e a complexidade dos fatos que os motivam. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que o ambiente natural é fonte direta para a coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados. Portanto, o estudo buscou através dessa abordagem compreender a comunicação na empresa pesquisada, ao mesmo tempo em que se estudam os fatos que a tornam possível e as reações ocasionadas em alterações semelhantes.

A pesquisa classifica-se ainda como exploratória e descritiva. Segundo Furlanetti e Nogueira (2013) a pesquisa exploratória tem por objetivo a obtenção de possibilidades de conhecimentos científicos existentes, bem como práticas que precisam ser modificadas. Quanto a natureza do estudo classifica-se como aplicada ao propor uma investigação na empresa MultiSaúde a fim de transformar os achados da pesquisa em soluções práticas dos problemas identificados.

Utilizou-se como procedimentos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo por observação. Segundo Severino (2018), esse tipo de estudo possibilita um melhor entendimento por parte do pesquisador para com o assunto abordado, proporcionando ao mesmo maior perícia para execução de sua pesquisa e melhor sucesso na condução do processo evitando a distorção das informações. Para realização do estudo fez-se necessário embasado bibliograficamente em livros e artigos, revistas a fim de possibilitar ao pesquisador maior interação com o tema e melhor condução e interligação dos achados.

Atendendo a pesquisa de campo utilizou-se como técnica a observação direta dos fatos, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. A coleta de dados foi elaborada na empresa pesquisada com a devida autorização do sócio administrador, durante o período de 15 de abril de 2021 a 27 de abril de 2021, nos horários de 9h às 11h e na parte da tarde de 15h às 17h de segunda a sexta-feira. Sendo realizada de forma imparcial e sem interferência do observador no processo. Após a coleta de dados, através da observação direta, seguiu-se para análise dos resultados obtidos.

De acordo com os dados coletados, foram encontrados alguns problemas a serem resolvidos, dentre eles o ruído na comunicação da equipe de trabalho. Segundo Silva (2020, p.30) “O ruído é a interferência que ocorre durante a transmissão de uma mensagem e que dificulta o seu recebimento, o que resulta em perdas na hora de recuperar a informação”. O que leva a também ao ocasionar a falta de motivação dos colaboradores. Desta forma, gerando atritos entre os próprios membros da organização. De acordo com Martino (2014, p.156): 35 A má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com

retrabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação, estresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa.

A conclusão da observação foi confrontada com as teorias encontradas na bibliografia da pesquisa, onde Marchiori (2015), Filiage (2012) e Tardif e Lessard (2014) abordam os tipos de comunicação que são utilizadas frequentemente pelos gestores e colaboradores, apontam as causas, efeitos e consequências que uma má comunicação pode ocasionar para a organização. Os resultados obtidos na pesquisa serviram de referência para a elaboração do projeto de impacto visando sugerir soluções com a finalidade de corrigir e amenizar os obstáculos identificados na coleta de dados.

4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROJETO DE IMPACTO

Como resultante da pesquisa, o artigo apresenta o projeto de impacto proposto com o intuito de solucionar ou amenizar as problemáticas identificadas na observação direta da empresa MultSaúde. Para a aplicação das atividades do projeto de impacto faz-se necessário um investimento por parte da empresa estudada de um total de R\$ 8.835,00 (Oito mil oitocentos e trinta e cinco reais). O projeto de impacto é composto por atividades divididas em sete etapas que devem ser implantadas em um período de seis meses.

Inicialmente o projeto propõe uma reunião de apresentação para os sócios da clínica MultSaúde com o objetivo de expor os benefícios da implementação do projeto de impacto, bem como os custos necessários para a realização do mesmo. Após é pertinente que aconteça uma palestra com colaboradores da empresa para apresentação do projeto, com o intuito de apresentar o projeto, e como aconteceria o desenvolvimento das atividades proposta e o papel de cada colaborar no projeto.

No terceiro momento o treinamento com colaboradores seria necessário. Um profissional especializado na área de gestão e comunicação seria contratado para realização do treinamento e capacitação dos colaboradores, a fim de repassar técnicas para melhorar a comunicação interna, tornando-o ágil e eficaz os diálogos e as resoluções de conflitos, melhorando assim o clima organizacional da organização. Será pautado durante o treinamento a melhoria da comunicação e da relação interpessoal através do desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho de equipe e estratégias para resoluções de conflitos internos.

Ao confrontar os achados de estudos sobre o tema (REGO,2016; MARCHIORI

et.al,2015; KUNSCH, 2016; FERREIRA e MALHEIROS, 2017)e as informações observadas faz-se necessário a implementação de reuniões e avaliações periódicas, bem como avaliações em forma de relatórios duas vezes ao mês no decorrer dos meses de três meses de execução. Tendo como finalidade promover feedbacks após o treinamento, visando a melhoria constante da organização. Essas reuniões acontecerão entre os sócios e os colaboradores da empresa, onde irão promover um diálogo, interação e aproximação entre os mesmos, podendo ter uma troca de ideias, opiniões e sugestões.

Outra sugestão como soluções de problemas cotidianos seria a construção de um manual de regras contendo as políticas e protocolos de conduta da organização, bem como os direitos e deveres dos colaboradores. A construção desse manual deve ocorrer juntamente com os funcionários, visando à melhoria e padronização dos serviços empresariais. Dessa forma abordando temas como estratégias corporativas, relacionamentos, orientações administrativas, cumprimento do manual e termo de compromisso. Será disponibilizada uma via do manual de regras, bem como o termo de compromisso que será devidamente assinado, comprovando que o colaborador está ciente das normas e cumprimento das regras da organização.

Além do manual de regras, a implantação de OS (Ordem de serviço) mitigaria muitos dos problemas observados. A modelo da ordem de serviço deve ser elaborado pelos responsáveis pelo projeto, a fim de formalizar e controlar os serviços e pedidos de materiais ao setor de estoque. Por fim, a ultima etapa do projeto retrata a atividade de feedback dos resultados do projeto, onde será avaliado a satisfação e a melhoria da comunicação dos colaboradores, para que se possa chegar a um resultado comparando com os do início do projeto. Este feedback deve ser realizado através de questionário de satisfação que evidenciará os pontos positivos implementados durante o desenvolvimento do projeto. Durante esse período faz-se necessária uma reunião com os sócios para feedback do desenvolvimento das atividades realizadas, cujo os mesmos irão evidenciar os prós e contras do projeto, para que assim, se preciso for, haja uma adaptação do mesmo.

Além das atividades do projeto de impacto, tem-se a etapa de avaliação e controle que objetiva acompanhar e garantir que os objetivos propostos durante o projeto sejam atingidos. Desse modo, no andamento do processo é necessário elaborar relatórios para os gestores e colaboradores quinzenalmente. Posteriormente é pertinente uma avaliação final com os gestores para demonstrar os resultados de satisfação da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estima-se a grande importância do presente estudo, visto que a comunicação quando feita de forma adequada trás benéficos como melhoria nas relações interpessoais, redução das margens de erros, aumento da motivação, aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores para com a empresa. ele vem se tornando uma ferramenta básica para qualquer relação. O artigo objetivou apresentar um projeto de melhoria de comunicação para Clínica MultSaúde localizada em uma cidade no norte do Piauí. Ressalta-se que foi possível atender a finalidade do estudo.

Diante do exposto fica claro que o estudo acerca de estratégia que promova uma melhoria na comunicação organizacional é relevante. A pesquisa traz como contribuições um estudo que pode ser replicado, se realizado as adaptações ao contexto de cada organização, por várias instituições que apresentam problemas relacionados a falhas na comunicação organizacional. Além de resultar em um estudo que contribui positivamente para a comunidade acadêmica e científica.

Espera-se que o projeto de impacto apresentado venha trazer grandes benefícios para a organização alvo do estudo. Como resultados observou-se que a comunicação feita de forma agressiva, tem cada vez menos espaço nas formas de gerenciamento atual, e que por outro lado à comunicação não violenta, aliada a uma liderança competente, pode ser o caminho mais próximo para equilibrar o clima e a cultura de uma organização, proporcionando o bem estar de seus colaboradores e evitando o agravamento de problemas de relacionamento interno sem perder o foco da busca constante por melhores de resultados.

Por fim, a presente pesquisa não esgota todas as possibilidades de questionamentos, propostas e soluções para o referido tema. Novas discussões e perspectivas podem e devem surgir para aprofundamento e aperfeiçoamento da área. Sugere-se que trabalhos futuros sejam realizados com o intuito de verificar a percepção dos colaboradores acerca da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rodrigo Biliéri de. A Importância do Estudo das Linguagens para a Comunicação Não Violenta. **Latin American Journal of Studies in Culture and Society**.

V. 05, ed. especial, abr.2019. Disponível em: <
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mv733yd8DgsJ:periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/download/1304/928+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>.
Acesso em: 03 de abril de 2021.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. et al. **Processos da gestão de pessoas:** livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2014.

CALDAS, Priscyla. A importância da comunicação nas organizações. **Administradores.com.** Disponível em:< <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacaoes>>. Acesso em: 20 de março de 2021.

CARRAMENHA, Bruno; CAPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com Empregados:** a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí: In House, 2013.

COSTA, Rafael Henriques Mendes. **Comunicação formal e informal e sua efetividade na execução das tarefas:** um estudo realizado no campus universitário da unb planaltina. 2017. Disponível em:<
https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19970/1/2017_RafaelHenriquesMendesCosta.pdf>.
Acesso em: 05 de abril de 2021.

FERREIRA, Patrícia Ítala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação Empresarial:** planejamento, aplicação e resultados. São Paulo: Atlas, 2017.

FILIAGE, Miguel Ângelo. **O maior desafio das empresas:** comunicação interna, 2012. <https://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial-3/>>. Acesso em: 29 de março de 2021.

FURLANETTI, Alessandra Carla; NOGUEIRA, Antonio Sérgio. **Metodologia do trabalho científico.** 2. ed. Presidente Prudente: Clube de autores, 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria KrohLing. **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

MARCHIORI, Marlene *et al.* **Comunicação e organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusora Editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene *et al.* **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: Edipucrs, 2015.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação.** 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

MOREIRA, Taila da Silva. O que é comunicação empresarial? **Gerindo reputação,** 2011. Disponível em: >

PRADONOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

REGO, Armênio. Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática. 3. ed. Lisboa: sílabo, 2016.

ROCHA, Caroline Reis. **Manual da comunicação não violenta nas organizações**. Brasília, 2017. Disponível em <<https://bdm.unb.br/handle/10483/19734>>. Acesso em: 31 de março de 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, D. M *et al.* **A comunicação como ferramenta de liderança**. 2018. Disponível em: <<https://www.eqpconsultoria.com.br/tcc/Artigo%2005%20A%20Comunicacao%20com%20Ferramenta%20de%20Lideranca.pdf>>. Acesso em: 29 de março de 2021.

SILVA, Victor Andrei. Comunicação empresarial e negociação. Maringá: Unicesumar, 2020.

TARDIF, Mauricy; LESSARD, Claude. **O ofício de professor: história, perspectivas e desafios internacionais**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.