

FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
CURSO DE PSICOLOGIA

DALILA DE JESUS CORREIA
LETÍCIA ROLDI DE SOUZA
LUIZA DIAS SEGATTO

**OS DESAFIOS E IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS
RELAÇÕES DE TRABALHO**

ARACRUZ/ES

2024

DALILA DE JESUS CORREIA
LETÍCIA ROLDI DE SOUZA
LUIZA DIAS SEGATTO

**OS DESAFIOS E IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS
RELAÇÕES DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso com
apresentação à Faculdades Integradas de Aracruz,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Psicologia, orientado pelo professor
Jonathas de Souza Santana.

ARACRUZ/ES
2024

Dedicamos este trabalho a todos os psicólogos organizacionais, que, com sensibilidade e dedicação, tornam os ambientes de trabalho mais humanos, promovendo conexões genuínas e transformando desafios em oportunidades. Este é um tributo à grandeza de suas contribuições.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos dar força e saúde ao longo desta jornada. Às nossas famílias, pela confiança em nosso potencial e pelo suporte necessário para que chegássemos até aqui, especialmente aos nossos pais, que sempre nos apoiaram e nunca mediram esforços para que realizássemos nossos sonhos; sob muito sol, nos trouxeram até aqui na sombra e água fresca.

Aos nossos parceiros e parceira, que estiveram ao nosso lado, oferecendo apoio e encorajamento, seja de forma direta ou indireta, somos profundamente gratas por acreditarem em nós e nos inspirarem a seguir em frente.

E, com carinho, agradecemos ao nosso orientador Jonathas Santana, que, com paciência, empatia e dedicação, esteve ao nosso lado nessa reta final do processo. Ele nos ofereceu suporte, compartilhando seu conhecimento de forma generosa e nos motivando a superar desafios, inspirando-nos a acreditar em nosso potencial e a nos comprometer ainda mais com a excelência em nosso trabalho. Sua orientação foi fundamental para que este projeto se tornasse uma realidade, e sua dedicação é algo que levaremos como aprendizado para além desta etapa acadêmica.

Por fim, agradecemos a nós mesmas – Dalila, Letícia e Luiza –, juntas há cinco anos, persistindo com paciência, cumplicidade e amor pelo que fazemos, para tornar este sonho realidade.

A comunicação não é a busca pela verdade, muito menos o desvelar do ser. Não nos comunicamos para achar algo em comum, não queremos o que há de igual. Comunicar-se é, para nós, criar afetos. Estamos a anos luz de distância do medíocre, do médio, da medida.

Rafael Trindade (2014).

RESUMO

Este estudo investiga os desafios e impactos da comunicação organizacional nas relações de trabalho, este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica qualitativa exploratória e descritiva a respeito dos desafios e os impactos da comunicação organizacional nas relações de trabalho. Ele contempla autores que realizaram pesquisas nos últimos 10 anos sobre a comunicação organizacional que trata a relação de trabalho dentro das instituições. Os resultados indicaram que a comunicação dentro das organizações é fundamental para garantir sua eficiência, pois torna os funcionários influentes, integrados e bem informados, permitindo-lhes entender as mudanças em curso, participar ativamente dos projetos, facilitar a comunicação entre colegas e tornar as diretrizes empresariais claras e objetivas para todos os envolvidos. Por fim, conclui-se que a comunicação é um elemento primordial na empresa para que as atividades sejam realizadas de forma funcional e efetiva.

Palavras-chave: Comunicação, saúde do trabalhador, fatores psicossociais, saúde mental, fatores de risco, qualidade de vida, esgotamento profissional e psicologia.

ABSTRACT

This study investigates the challenges and impacts of organizational communication on labor relations. It is a qualitative, exploratory, and descriptive literature review regarding the challenges and impacts of organizational communication on labor relations. It includes authors who have conducted research over the past 10 years on organizational communication related to labor relations within institutions. The results indicated that communication within organizations is essential to ensure efficiency, as it makes employees influential, integrated, and well-informed, enabling them to understand ongoing changes, actively participate in projects, facilitate communication among colleagues, and make business guidelines clear and objective for all involved. Finally, it is concluded that communication is a fundamental element in companies for activities to be carried out in a functional and effective manner.

Keywords: Communication, worker health, psychosocial factors, mental health, risk factors, quality of life, professional burnout, and psychology.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Comunicação na Empresas.....	12
2.2 Tipos De Comunicação	12
2.3 A Influência da Comunicação nas Relações Corporativas	14
2.4 Saúde Mental No Trabalho.....	16
3. METODOLOGIA.....	18
3.1 Resultados e Discussão	19
4. CONCLUSÃO.....	20
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, o sucesso depende da capacidade dos membros de se integrarem e trabalharem de forma coordenada, alinhados a objetivos comuns e com comunicação eficiente. A troca clara de informações, a colaboração entre equipes e a capacidade de resolver problemas em conjunto são essenciais para garantir o desempenho da organização, especialmente em um ambiente onde mudanças constantes exigem adaptação rápida. Nesse sentido, a criação de um ambiente propício para o diálogo e o entendimento mútuo é fundamental para o bom funcionamento da organização, sendo ela vista não apenas como um conjunto de tarefas, mas como um sistema dinâmico, onde as interações fluem de maneira harmoniosa e produtiva, conforme enfatiza Schein (1985).

A comunicação no ambiente corporativo é um dos pilares fundamentais para o bom desempenho das organizações, influenciando diretamente tanto a eficiência operacional quanto o bem-estar dos colaboradores. Em um cenário cada vez mais dinâmico e globalizado, a clareza e assertividade na transmissão de informações tornam-se elementos essenciais para evitar falhas que possam comprometer os resultados e a qualidade do trabalho. Quando mal executada, a comunicação pode gerar improdutividade, erros humanos e, conseqüentemente, prejuízos financeiros, além de impactar negativamente a saúde mental e física dos trabalhadores. A escassez de uma comunicação eficaz nos ambientes corporativos pode gerar conflitos, aumentar os níveis de estresse e contribuir para a queda da motivação.

Esses fatores, quando prolongados, afetam a competitividade e a sustentabilidade da organização. Nesse contexto, compreender a relevância da comunicação assertiva no meio corporativo e os impactos que ela causa na saúde do trabalhador e da organização, é a principal justificativa da relevância deste estudo, tendo em vista que vivemos em constante mudança tanto no âmbito pessoal quanto social. Portanto, estudar e entender a comunicação e seus vieses diante do contexto em que está inserida torna-se parte fundamental da compreensão do ser humano.

No início da década de 1970, o psicólogo Arnold Lazarus introduziu a ideia de comunicação assertiva ao usar o termo "assertividade" para descrever "a capacidade de recusar e elaborar pedidos, pedir favores, expressar sentimentos negativos e positivos e iniciar, continuar e terminar uma conversa comum". (GRILO, 2010, p. 15, apud SILVA e BITTAR, 2022). Para Grilo (2012), a comunicação assertiva também

envolve escutar ativamente os outros e formular questões que ajudem a compreender seus pensamentos e sentimentos.

Segundo Blikstein e Gelis Filho (2013, p. 30, apud Silva e Bittar, 2022, p. 7), a comunicação assertiva busca diferenciar os estilos indesejáveis de comunicação – como o agressivo, passivo e passivo-agressivo – do estilo respeitoso-assertivo, considerado o ideal. Esse estilo permite a expressão clara e respeitosa de necessidades e sentimentos, favorecendo o desenvolvimento pessoal e a melhoria do ambiente de trabalho. Quando aplicada de maneira adequada, a comunicação assertiva pode aprimorar as relações interpessoais e promover um ambiente mais harmonioso, embora sua prática nem sempre ocorra de forma ideal.

A promoção de uma comunicação saudável e ética no ambiente corporativo é fundamental para reduzir ruídos e fortalecer um espaço de trabalho mais seguro e respeitoso. Isso é possível, pois a comunicação é uma competência que pode ser aprendida e treinada (KUBANY et al., 1992, apud LEIRIA et al. 2020; GRILO, 2012). Nesse sentido, o diálogo assertivo torna-se um elemento essencial para o autodesenvolvimento e o bom desempenho das organizações, ao fomentar a coletividade, o engajamento e o controle, além de possibilitar uma troca mais eficaz de informações, experiências e sentimentos. É importante destacar que uma comunicação falha impacta diretamente a saúde tanto do indivíduo quanto da equipe, trazendo consequências significativas para o ambiente de trabalho. A partir disso, surge o questionamento: por que a comunicação dentro das organizações enfrenta tantos obstáculos para ser efetiva?

Diante desse cenário, o objetivo geral deste estudo é investigar os desafios e os impactos da comunicação organizacional nas relações de trabalho.

Portanto, os objetivos específicos são avaliar a multiplicidade de causas dos desafios para a comunicação dentro das organizações, identificar os impactos na saúde mental dos trabalhadores e analisar os impactos econômicos para as organizações quando a comunicação é falha.

Para alcançar os objetivos específicos e geral, o presente trabalho terá uma revisão bibliográfica qualitativa exploratória e descritiva a respeito dos desafios e os impactos da comunicação organizacional nas relações de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação eficaz dentro das organizações é um tema central em diversos estudos, destacando seu impacto nas relações interpessoais e na qualidade de vida dos trabalhadores. Trindade et al. (2017) realizaram um estudo exploratório focado na comunicação entre liderança e equipe, especificamente em um *call center*, explorando a aplicação da Comunicação Não Violenta (CNV), uma abordagem proposta por Rosenberg (2006). Esse estudo evidencia como a CNV pode contribuir para melhorar a interação entre os membros de uma equipe e os resultados organizacionais, um ponto também explorado por Batista e Moretti (2020), que destacam a CNV como ferramenta eficaz para a resolução de conflitos e o desenvolvimento de habilidades sociais no ambiente corporativo.

Leiria et al. (2020), por outro lado, discutem o impacto da comunicação tanto dentro das organizações quanto no contexto mais amplo, como na vida pessoal dos indivíduos. Eles abordam a importância de tipos adequados de comunicação nas empresas, ressaltando como a falha comunicacional pode afetar a saúde do trabalhador e o clima organizacional. Essa perspectiva é complementada por Sobreira (2022), que foca nas relações interpessoais no ambiente de trabalho e na importância de um clima organizacional saudável, enfatizando o papel da escuta ativa, equilíbrio emocional e liderança habilidosa como formas de promover o bem-estar e a produtividade no trabalho.

Spindola et al. (2021) vão além ao integrar a CNV com a Gestalt-terapia (GT), argumentando que ambas abordagens enfatizam a conscientização das necessidades e sentimentos dos indivíduos, com o objetivo de criar uma sociedade mais empática e menos violenta. Isso corrobora a ideia de que a qualidade das interações interpessoais dentro das organizações está diretamente ligada à capacidade de cada indivíduo em reconhecer e expressar suas emoções e necessidades de forma respeitosa e construtiva.

Em contrapartida, Abreu e Bazoni (2016) discutem as barreiras que dificultam a comunicação nas organizações, como falta de entrosamento, sobrecarga de informações e diferenças de status. Eles argumentam que, embora seja desafiador superar essas barreiras, é essencial a atenção para minimizá-las, criando um ambiente mais funcional e agradável, o que se alinha com a visão de Leiria et al. (2020) sobre a necessidade de uma comunicação saudável para o bem-estar dos

trabalhadores. Por fim, Brito et al. (2015) ressaltam a importância da comunicação não-verbal em seu estudo, que aborda o profissional de Relações Públicas numa empresa fictícia, evidenciando que, além das palavras, o corpo também desempenha um papel essencial na comunicação eficaz dentro das organizações.

2.1 Comunicação na Empresas

A comunicação interna de uma empresa é fundamental para garantir sua eficiência operacional. Ela torna os funcionários influentes, integrados e bem informados, permitindo-lhes entender as mudanças em curso, participar ativamente dos projetos, facilitar a comunicação entre colegas e tornar as diretrizes empresariais claras e objetivas para todos os envolvidos, entre outras vantagens.

De acordo com Kunsch (2009, apud TRINDADE et al., 2017, p. 2), a comunicação é um elemento essencial nas relações interpessoais e transpessoais¹ dentro das organizações contemporâneas, independentemente do setor ou do público-alvo. Nesse contexto, a comunicação torna-se fundamental para o funcionamento eficaz de empresas e instituições, pois possibilita a criação de uma cultura organizacional que reconhece o ser humano como um ente que necessita se comunicar. Essa compreensão das necessidades de interação não só no ambiente de trabalho, mas também na sociedade, é crucial para o desenvolvimento de relações saudáveis e produtivas (SOBREIRA et al., 2022).

De acordo com Devesa (2016, p. 5, apud LEIRIA et al., 2020):

Estudos mostram que uma boa comunicação influencia a motivação dos trabalhadores, fazendo com que estes se sintam envolvidos, comprometidos e empenhados para desempenhar com qualidade as suas funções, além disso, uma boa comunicação dentro de uma empresa é capaz de resolver e prevenir conflitos, aumentando a satisfação e as relações com os outros que, por sua vez, aumenta a produtividade.

2.2 Tipos De Comunicação

A comunicação divide-se em quatro tipos diferentes, sendo eles: comunicação verbal, comunicação não verbal, comunicação escrita e comunicação visual. Cada um

¹ Esse termo é usado para descrever algo que abrange aspectos que conectam as pessoas a níveis coletivos, espirituais ou emocionais. Nesse contexto, a comunicação transpessoal ultrapassa o nível individual e conecta grupos dentro da organização, promovendo uma consciência coletiva.

desses tipos de comunicação afeta os mínimos aspectos da vida. (BATISTA e MORETTI, 2020).

De acordo com Robbins et al. (2010, p. 185, apud QUINÁGLIA et al., 2019), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação que, quando mal estruturadas ou mal executadas, podem causar sofrimento psíquico. Exemplo disso é o acúmulo de funções fora do escopo de contratação ou a falta de clareza sobre quem é o superior imediato, onde a comunicação não é organizada ou controlada, evidenciando o descontrole organizacional e a falta de estrutura. Além disso, ao falarmos sobre motivação, referimo-nos aos fatores que impulsionam o indivíduo à ação, ao propósito que dá sentido ao seu trabalho. Quando esse propósito não é claro, há um sentimento de desmotivação e perda de sentido, o que pode gerar insatisfação pessoal e profissional.

A ausência de informações precisas ou a falta delas também contribui para a insatisfação no trabalho, gerando confusão mental sobre o que precisa ser feito. A falta de oportunidade para expressar o que se sente, ou as insatisfações, leva ao sofrimento interno, pois cria uma barreira que impede o indivíduo de se manifestar sobre seus pensamentos e emoções, resultando em maior sofrimento psíquico. Dessa forma, ao serem realizadas de maneira eficaz e transparente, essas funções básicas promovem a resolução de conflitos, colaboram para a saúde mental ao dar liberdade de expressão ao indivíduo e contribuem para o funcionamento eficiente da organização.

Nenhuma dessas quatro funções é mais importante do que outra e, para apresentar uma boa providência, os grupos precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los a se esforçar, oferecer os meios para sua expressão emocional e para a tomada de decisão.

A comunicação não violenta (CNV), desenvolvida por Rosenberg (2006, apud SPINDOLA et al., 2021), é uma abordagem que pode ser aplicada em diversos contextos, incluindo o ambiente organizacional. Ela se manifesta quando gestores ou líderes estabelecem uma comunicação empática e sincera com seus colaboradores. Pegoraro (2015, apud SPINDOLA et al., 2021) conduziu uma intervenção fundamentada na CNV com o objetivo de mitigar o desgaste psíquico, melhorar o clima organizacional e aprimorar a comunicação entre os trabalhadores da atenção básica,

observando melhorias significativas nesses aspectos. Santos (2018, apud SPINDOLA et al., 2021) propôs a CNV como uma ferramenta para fomentar uma cultura de paz nas escolas da rede estadual de Sergipe. Além disso, Mussio e Serapião (2017, apud SPINDOLA et al., 2021) discutiram, em um relato de caso, a aplicação da CNV no campo do secretariado corporativo, evidenciando sua relevância em diferentes esferas organizacionais.

A comunicação não verbal também se manifesta em diversos contextos, envolvendo a troca de mensagens por meio de gestos, expressões faciais, posturas e outros sinais corporais, que podem ter múltiplos significados, variando de acordo com a cultura e o ambiente em que ocorrem. Segundo Brito et al. (2015, p. 3), a mensagem transmitida pela comunicação não verbal pode demonstrar diversos sentidos, além de revelar e compartilhar sensações. Nesse sentido, a comunicação não verbal pode ser também entendida como uma comunicação corporal, que dentro de uma empresa pode ser observada no momento de um recrutamento e seleção, reuniões, entre outras situações. Pode-se observar essa realidade em entrevistas de emprego e até mesmo em recrutamento e seleção, levando em consideração a gesticulação do indivíduo (HOLZ, 2017).

De acordo com Rosenberg (2006, apud SPINDOLA et al., 2021), as pessoas aprendem diversas formas de comunicação que as levam a agir e se expressar de maneira que prejudica tanto os outros quanto a si mesmas. Esse fenômeno é denominado Comunicação Alienante. Para ilustrar esse conceito, podemos citar três exemplos de Comunicação Alienante: primeiro, os julgamentos moralizantes, que implicam que aqueles que não agem de acordo com os valores da pessoa estão errados ou são moralmente inferiores; segundo, a expressão de desejos na forma de exigências; e, por último, a compreensão equivocada de que cada indivíduo é responsável apenas por seus próprios sentimentos, ações e pensamentos.

2.3 A Influência da Comunicação nas Relações Corporativas

No contexto profissional, as trocas de informações costumam ser planejadas para alinhar objetivos, embora, em algumas situações, também ocorram de forma espontânea, (TAVARES, 2023). Além disso, Devesa (2016, apud Leiria et al., 2020) complementa que o diálogo assertivo é útil na resolução rápida de problemas, fortalece as relações interpessoais, aumenta a motivação e cria um ambiente onde

todos se sentem à vontade para expressar suas ideias, reduzindo conflitos na equipe. Por isso, é fundamental que os membros da organização adotem essa prática para promover não só um ambiente de trabalho próspero como também um equilíbrio hierárquico (DEVESA, 2016, apud. LEIRIA et al. 2020).

Porém, quando mal aplicada, essa ferramenta pode comprometer o entendimento das mensagens e impactar negativamente o funcionamento da organização (DEVESA, 2016, apud LEIRIA et al., 2020). A comunicação ineficaz pode gerar falhas na troca de informações, levando a mal-entendidos, retrabalhos e até conflitos internos. É essencial que, para que a comunicação seja eficiente, se leve em consideração as peculiaridades culturais de cada organização, garantindo que as mensagens fluam de maneira clara e atendam às necessidades corporativas, evitando interpretações equivocadas que prejudiquem o clima organizacional e a produtividade (DEVESA, 2016, apud LEIRIA et al., 2020).

Outro ponto relevante a ser observado é a comunicação violenta (CNV) dentro das organizações. Rosenberg (2006, apud SPINDOLA et al., 2021) afirma que a maioria dos conflitos ocorre na forma como nos comunicamos, o modo como falamos e ouvimos os outros e, ainda, o modo como somos ouvidos pelas outras pessoas.

A CNV, desenvolvida por Rosenberg (2015), se baseia em entender e respeitar as necessidades e sentimentos de todas as partes envolvidas. A empatia é central, pois envolve a capacidade de se colocar no lugar do outro, buscando compreender seus sentimentos e necessidades sem julgamentos. A assertividade é igualmente importante, pois envolve expressar as próprias necessidades e sentimentos de forma clara e honesta, sem agressividade ou submissão.

Desta forma, a CNV busca promover empatia e reduzir conflitos por meio de uma comunicação mais humana e sem julgamentos por meio de uma metodologia simples, proposta por Rosenberg (2015), dividida em quatro passos: observar o comportamento sem críticas, reconhecer nossos sentimentos, identificar necessidades e fazer pedidos claros. Assim, a CNV combate padrões alienantes como julgamentos e ameaças, que afastam as pessoas e dificultam a compreensão mútua, fortalecendo relações e criando ambientes de colaboração e confiança, seja no trabalho ou na vida pessoal.

O papel do psicólogo em contextos organizacionais não se limita a treinamentos e aprimoramento de técnicas de comunicação. Além de oferecer

ferramentas para oratória e autoconhecimento, o profissional de psicologia deve, principalmente, analisar as causas dos conflitos e compreender os fatores estruturais e emocionais que possam estar dificultando a comunicação (BATISTA E MORETTI, 2020).

É importante destacar que conflitos surgem, muitas vezes, de necessidades e sentimentos não reconhecidos ou não atendidos, então o psicólogo pode auxiliar na identificação dessas questões (ROSENBERG, 2015), sem focar apenas em técnicas de comunicação para que não corra o risco de ignorar problemas mais profundos na empresa que estão gerando conflitos entre as equipes, como estilos de liderança ruins, clima organizacional agressivo ou processos de trabalho mal elaborados.

Portanto, de acordo com Batista e Moretti (2020), para que o trabalho do psicólogo seja eficaz, é essencial uma análise inicial do contexto e das relações, visando identificar a raiz dos conflitos. Este trabalho deve envolver não só treinamentos, mas também a criação de espaços seguros para diálogos e intervenções que promovam empatia e entendimento mútuo.

2.4 Saúde Mental No Trabalho

É fundamental buscar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, por meio de estratégias eficazes que promovem autoconhecimento e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, tendo em vista que o trabalhador é influenciado não apenas por sua função, mas também por subjetividades, emoções, sentimentos, valores e culturas (GUIMARÃES, 1999 apud. GUIMARÃES, 2007, p. 15).

O Ministério da Saúde (2002) em sua cartilha, define a saúde do trabalhador como:

“(...)um conjunto de atividades que se destina, através de ações de vigilância epidemiológica e sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho.”

Ainda, segundo o Ministério da Saúde (2022), o termo "Saúde do Trabalhador" refere-se a um campo de estudo dedicado à análise das relações entre o trabalho e o processo saúde/doença. Esse conceito considera a saúde e a doença como processos dinâmicos, intimamente relacionados aos modos de desenvolvimento produtivo da sociedade em cada período histórico.

Adicionalmente, Fonseca (1985, apud MARTINS, 2004, p. 1) define saúde mental como “um equilíbrio dinâmico que resulta da interação do indivíduo com os seus vários ecossistemas: o seu meio interno e externo, às suas características orgânicas e os seus antecedentes pessoais e familiares”. Dessa forma, a saúde mental pode ser desenvolvida no meio do trabalho por meio de ações eficazes, como a prática da comunicação não violenta, objetiva e clara, por exemplo. (FONSECA, 1985, apud MARTINS, 2004, p. 1).

Friedrich e Weber (2019) afirmam que:

“O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo”.

Por isso, a comunicação assertiva é uma poderosa ferramenta que demonstra habilidade de expressar um discurso de maneira clara e direta, facilitando o entendimento da mensagem pelo receptor (MARTINS, 2017, apud GONÇALVEZ et al., 2022). Além disso, os autores argumentam que essa prática se baseia em princípios fundamentais, como o respeito mútuo e a capacidade de ouvir atentamente, acolhendo o que o outro tem a dizer sem desconsiderar a própria opinião e sentimentos.

Nesse sentido, os profissionais de recursos humanos têm buscado aprimorar a qualificação dos colaboradores no que tange a promoção da empatia e comunicação eficaz, por meio de cursos e palestras de integração (TAVARES et al., 2023, p. 6). Segundo Tavares et al. (2023, p. 7):

“A comunicação assertiva pode ajudar os funcionários a se expressar com liberdade, expondo suas opiniões sem que outros funcionários ou líderes os julguem, criando um ambiente onde essas opiniões podem ser discutidas em conjunto e, muitas vezes, tornar-se cruciais para as decisões.”

Batista e Moretti (2020) discutem a Comunicação Não Violenta (CNV) como uma abordagem que visa aprimorar as interações por meio da empatia e da compreensão, o que pode contribuir para uma melhor qualidade nas relações. É importante notar, no entanto, que a CNV não implica evitar críticas ou julgamentos de forma indiscriminada, mas sim expressá-los de maneira construtiva e atenta ao contexto. A prática da empatia e do respeito mútuo favorece um ambiente corporativo mais saudável, capaz de melhorar o bem-estar e a produtividade, o que, em última análise, pode refletir positivamente nos resultados da organização.

3. METODOLOGIA

Assumimos o construtivismo social como concepção filosófica norteadora de nossas observações. Conforme Creswell (2007), "[...] a concepção filosófica de pesquisa é uma orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa defendidas por um pesquisador".

"[...] Tais concepções são moldadas pela área da disciplina do aluno, pelas crenças dos orientadores e dos professores em uma área do aluno e pelas experiências que tiveram em pesquisa. Os tipos de crenças abraçadas pelos pesquisadores individuais com frequência os conduzirão a adotar em sua pesquisa uma abordagem qualitativa, quantitativa ou de métodos mistos" (Creswell, 2007, p. 20).

Essa perspectiva foi fundamental para a escolha da metodologia qualitativa, adotada neste estudo para explorar profundamente os desafios e impactos da comunicação organizacional nas relações interpessoais dentro das organizações.

Este estudo realizou uma revisão bibliográfica qualitativa, exploratória e descritiva sobre os desafios e impactos da comunicação organizacional nas relações de trabalho, com foco nas relações interpessoais dentro das organizações. Foram analisados artigos publicados entre 2014 e 2024, priorizando estudos revisados por pares e reconhecidos na área, garantindo a qualidade e relevância da pesquisa.

A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela sua capacidade de explorar e entender as questões humanas de maneira profunda e contextualizada.

"[...] a pesquisa qualitativa envolve um processo de investigação que surge das questões e procedimentos emergentes, com dados coletados diretamente do ambiente do participante. A análise é indutivamente construída a partir das particularidades do estudo, abordando temas gerais e interpretando o significado dos dados. Além disso, o relatório final dessa pesquisa tem uma estrutura flexível, permitindo uma interpretação mais rica e detalhada da complexidade da situação investigada. (Creswell 2007)

O levantamento de dados foi realizado em bases acadêmicas renomadas, como Scielo, Google Scholar, CAPES periódicos e BVS, garantindo a inclusão de materiais com rigor ético e científico. Foram utilizados descritores como "saúde do trabalhador", "comunicação", "saúde mental", "esgotamento profissional", "qualidade de vida" e "comunicação não violenta". A pesquisa abrangeu artigos em português, inglês e espanhol, com ênfase nos últimos dez anos, e priorizou periódicos reconhecidos como Psicologia USP, Psicologia e Sociedade e Psicologia: Teoria e Pesquisa.

3.1 Resultados e Discussão

No contexto deste estudo sobre os desafios e impactos da comunicação organizacional nas relações de trabalho, os autores analisados dialogam sobre a importância de práticas comunicativas eficazes para promover ambientes saudáveis e produtivos. Trindade (2017) e Batista e Moretti (2020) concordam ao destacar como a falta de clareza na comunicação pode desencadear conflitos e desmotivação. Trindade aponta que o estresse e diferenças interpessoais frequentemente geram um clima desarmônico, enquanto Batista e Moretti enfatizam que barreiras hierárquicas e acesso limitado às informações intensificam essas dificuldades.

Essa perspectiva é complementada por Quináglia et al. (2019), que associam um ambiente pouco harmonioso a alta rotatividade de funcionários e queda na produtividade, refletindo negativamente na imagem externa da empresa. Para esses autores, a conexão entre os valores organizacionais e os colaboradores é essencial para reduzir esses efeitos. A relevância da empatia, escuta ativa e comunicação não violenta é reforçada como ferramentas para a gestão eficaz de conflitos e para fortalecer o alinhamento entre equipe e organização.

Brito (2015) expande a discussão ao explorar como a comunicação não verbal pode corroborar ou contradizer mensagens verbais, destacando a importância de dominar gestos e expressões para melhorar a compreensão interpessoal. Essa visão é reforçada por Silva e Bittar (2022) e Guimarães (2007), que destacam a assertividade comunicacional como uma habilidade essencial e treinável. Esses autores argumentam que uma comunicação fluida e objetiva não apenas aprimora as relações interpessoais, mas também define os papéis e estilos comunicativos no ambiente corporativo.

O impacto da comunicação sobre a saúde dos trabalhadores também é amplamente abordado. Friedrich e Weber (2019), Guimarães (2007) e Martins (2004) concordam ao afirmar que a saúde mental está profundamente interligada ao ambiente de trabalho e às condições a que os indivíduos estão expostos. Esse ponto reforça a necessidade de uma comunicação clara para prevenir o desgaste emocional e promover bem-estar, como definido pela OMS.

Essa convergência de ideias ressalta que a comunicação organizacional não se limita à troca de informações; ela molda a qualidade das interações humanas e o clima organizacional. A análise bibliográfica destaca que práticas comunicacionais claras,

empáticas e assertivas não apenas previnem conflitos e reduzem o estresse, mas também fortalecem o engajamento dos colaboradores e o desempenho da organização. Os autores consultados concordam que empresas que investem em uma cultura comunicativa estruturada colhem benefícios tangíveis, como maior retenção de talentos, aumento da produtividade e uma reputação mais sólida no mercado.

4. CONCLUSÃO

Conclui-se que a comunicação organizacional exerce um papel crucial no ambiente corporativo, impactando diretamente tanto os resultados das empresas quanto a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Por meio de uma análise bibliográfica bem estruturada, este estudo demonstrou que uma comunicação assertiva e empática é indispensável para o fortalecimento das relações interpessoais, a criação de um clima organizacional positivo e a minimização de conflitos internos.

Durante a pesquisa, foram identificados os principais desafios da comunicação dentro das organizações, como barreiras hierárquicas, falta de clareza e ruídos na troca de informações. Esses fatores foram discutidos com base nas contribuições de autores especializados, que destacam a importância de práticas comunicativas transparentes, além da criação de uma cultura de feedback contínuo e escuta ativa, como estratégias para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O estudo também evidenciou a relação entre comunicação e saúde mental dos trabalhadores, mostrando que a falta de comunicação eficaz pode gerar estresse, aumentar a rotatividade de funcionários e reduzir a produtividade. As fontes pesquisadas reforçam que um ambiente organizacional que prioriza a comunicação não apenas fortalece o engajamento e a satisfação dos colaboradores, mas também contribui para a construção de uma imagem corporativa sólida e confiável.

Além disso, propõe-se que futuros estudos realizem uma pesquisa de campo focada em investigar como a comunicação funciona dentro de uma empresa com uma cultura organizacional estabelecida. Isso permitiria compreender de que forma essa cultura impacta a comunicação e identificar como o psicólogo pode atuar nesse cenário. Tal abordagem pode servir de base para outros pesquisadores explorarem aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam a comunicação interna, contribuindo com novas perspectivas para a área.

Portanto, este trabalho atingiu seu objetivo ao apresentar uma visão abrangente sobre os desafios e os impactos da comunicação nas relações de trabalho. A pesquisa destacou a importância de práticas comunicativas consistentes, alinhadas aos valores organizacionais, como fatores essenciais para o sucesso das empresas e para o bem-estar de seus colaboradores. Assim, a questão central da pesquisa, “por que a comunicação dentro das organizações enfrenta tantos obstáculos?”, foi devidamente respondida, destacando que os obstáculos podem ser superados com a implementação de uma comunicação mais eficaz e alinhada às necessidades dos trabalhadores e da organização.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Tânia M. B.; BAZONI, Melina C. **Como superar barreiras na comunicação nas organizações**. *RDE, Revista Dito Efeito*, Curitiba, 2016. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/view/4078/3496>. Acesso em: 27 out. 2024.
- BATISTA, Eraldo Carlos; MORETTI, Sarah de Andrade. **Saúde mental no ambiente organizacional: os desafios de uma comunicação eficaz e não violenta com os trabalhadores**. *Saber Humano*, v. 10, n. 17, p. 124-140, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/424/453>. Acesso em: 26 set. 2024.
- BRITO, Bruna C. A.; ALBUQUERQUE, Lívia C. E.; LEITE, Sandra N. **Comunicação não-verbal e relações interpessoais: um estudo da análise do profissional de relações públicas na empresa BCLA**. *XVII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste*. Natal, RN, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nordeste2015/resumos/R47-1216-1.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2024.
- CARVALHO, Marcelo Aquino de; SILVA, Danielle de Andrade; AMARAL, Tatiana Mendes Franco. **Gestão de conflitos: análise da mediação e da arbitragem como técnicas na resolução de conflitos organizacionais**. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, Londrina, v. 12, n. 1, p. 169-186, 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672021000100009. Acesso em: 12 mai. 2024.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FRIEDRICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**. CRA-RS, 2019. Disponível em: <https://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41>. Acesso em 02 nov. 2024.

GONÇALVES, Nathália Ramos; DA ROCHA, Viviane Daiane; LIMA, Maria do Carmo Ferreira. **Comunicação não-violenta: assertividade no discurso e sua importância nas organizações**. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 13, n. 1, p. 48-71, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1265/568>. Acesso em: 14 abr. 2024.

GRILO, Ana Monteiro. **Relevância da assertividade na comunicação profissional de saúde-paciente**. *Instituto Politécnico de Lisboa*, 2012. Disponível em: <https://scielo.pt/pdf/psd/v13n2/v13n2a11.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2024.

GUIMARÃES, Liliana A. M.; GRUBITS, Sónia. **Saúde mental e trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. Disponível em: <https://interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/23>. Acesso em: 31 mar. 2024.

HOLZ, Jéssica. **Comunicação não-verbal: a importância dos discursos não-verbais nos processos de comunicação**. *Lume*, UFRGS, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178454/001062890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 mai. 2024.

LEIRIA, M.; CORREIA, I.; PINTO, M.; GALVÃO, S.; LAPA ESTEVES, M. **A aplicabilidade da comunicação na psicologia**. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 435–442, 2020. Disponível em: <https://revista.infad.eu/index.php/IJODAEP/article/view/1805>. Acesso em: 31 mar. 2024.

MARTINS, M. **Factores de risco psicossociais para saúde mental**. Portugal: Instituto Politécnico de Viseu, 2004. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.19/575>. Acesso em: 11 mar. 2024.

MENDES, Ana M. Bezerra. **Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours**. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão*. 1995.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98931995000100009>. Acesso em: 06 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Constituição da Organização Mundial da Saúde**. 1946. Disponível em: <https://www.who.int>. Acesso em: 2 nov. 2024.

QUINÁGLIA, S. R.; CALDEIRA, T. F.; MARINHO, C. A. **Estudo de caso da empresa A e empresa B: comunicação assertiva e redução de conflitos nas organizações**. *SITEFA*, v. 2, n. 1, p. 184–198, 2019. Disponível em: <https://publicacoes.fatecsertaozinho.edu.br/sitefa/article/view/95/48>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SILVA, Juliana Cristina Dias; BITTAR, Liene Cunha Vianna. **Reflexões teóricas acerca da importância da assertividade para a comunicação interna das organizações**. *Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão*, v. 2, n. 5, p. 194-211, ago./dez. 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/12149>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SOBREIRA, S. P.; OLIVEIRA, G. F.; RODRIGUES, V. A. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. *Projeto Viver Bem - FOA/UNESP*, 2022. Disponível em: <https://www.foar.unesp.br/Home/projetoviverbem/relacoes-interpessoais-e-qualidade-de-vida-no-trabalho.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2024.

SPINDOLA, Jusedna; MAES, Karol; TESSARO, Luiz G. Santos. **As aproximações teórico-práticas entre a Gestalt-terapia e a comunicação não-violenta**. *Revista da Abordagem Gestáltica, PePsic*, n. 1, v. 27. Goiânia, GO. Jan./abr. 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672021000100009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 12 mai. 2024.

TAVARES, D.; COSTA, S.; ROBERTO, J.; SOUTO, S. **A comunicação assertiva e o endomarketing como ferramentas na gestão de recursos humanos**. *Cuadernos de educación y desarrollo*, v. 15, n. 6, p. 5739-5762, 2023. Disponível em: <https://cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/1499>. Acesso em: 6 abr. 2024.

TRINDADE, E. A.; CRUZ, V. S.; TRINDADE, D. P. **A aplicação da técnica de comunicação não violenta (CNV) no relacionamento entre líder e liderado em ambiente de teleatendimento**. *Revistas UNIESP*, [s.d.], Guarujá, SP, 2017. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170531140359.pdf. Acesso em: 5 mar. 2024.

TRINDADE, Rafael. **Nietzsche e a Comunicação [ou, o tornar Comum]**. 2014. Disponível em: <https://razaoinadequada.com/2014/07/30/nietzsche-e-a-comunicacao-ou-tornar-comum/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

VITALI, Marieli Mezari et al. **“O mercado de trabalho é muito cruel”: representações sociais de mulheres em sofrimento psíquico**. *Revista do Departamento de Ciências Humanas*, n. 57, p. 44-64, UNISC-RS, 5 jul. 2020. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/15256>. Acesso em: 29 set. 2024.

ROSENBERG, Marshall B. ***Nonviolent Communication: A Language of Life***. 3. ed. Encinitas, CA: PuddleDancer Press, 2015. Disponível em: https://archive.org/details/nonviolentcommun0000rose_e8k9. Acesso em: 12 nov. 2024.