

Elisângela Pereira Lima

AS CONSEQUÊNCIAS DE UMA COMUNICAÇÃO INEFICAZ NO AMBIENTE
INTERNO DE TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Elisângela Pereira Lima

AS CONSEQUÊNCIAS DE UMA COMUNICAÇÃO INEFICAZ NO AMBIENTE
INTERNO DE TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Trabalho de conclusão elaborado e apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II do curso de bacharelado em Psicologia do Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA).

Orientador: Prof. Me. Sonielson Luciano de Sousa

Palmas – TO
2019

Elisângela Pereira Lima

AS CONSEQUÊNCIAS DE UMA COMUNICAÇÃO INEFICAZ NO AMBIENTE
INTERNO DE TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Trabalho de conclusão elaborado e apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II do curso de bacharelado em Psicologia do Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA).

Orientador: Prof. Me. Sonielson Luciano de Sousa

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Sonielson Luciano de Sousa
Orientador

Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP

Profa. Me. Ana Letícia Covre Odorizzi Marquezan
Centro Universitário Luterano de Palmas

Profa. Me. Thaís Moura Monteiro
Centro Universitário Luterano de Palmas

Palmas – TO
2019

DEDICATÓRIA

Ao Deus da minha vida, meu Mestre e Senhor.

À minha família, meu porto seguro a quem amo incondicionalmente.

Aos meus amigos, pela parceria, cuidado, carinho, compreensão e confiança.

AGRADECIMENTOS

Eternizo aqui a minha gratidão a Deus, pelos grandes feitos, por me sustentar e me capacitar, por me manter de pé e, me renovar a cada manhã revestindo minha vida de graça e misericórdia. Sem a Tua presença Senhor, eu jamais teria chegado até aqui, Tu és o único digno de honra, glória e louvor.

Quero agradecer a minha família, meus filhos, Ellen Priscilla, Elias Gabriel, Ana Gabriela, e familiares, em especial, minha irmã Rosângela, minha tia Shirley Mont'serrat, meu irmão Breno, meus pais Benedito e Rosilda, minhas primas Klênia Shirley e Leoneide. Sou eternamente grata a vocês que não mediram esforços e nem deixaram que os quilômetros de distância que nos separam impedissem o acompanhamento nessa graduação, sempre estiveram e estarão presentes no meu coração.

Aos meus filhos, simplesmente por serem parte de mim e tão imaturamente tentarem compreender minha ausência e o estresse, muitas vezes, gerado pela vida acadêmica, amo vocês incondicionalmente, sem que percebessem me deram forças para enfrentar as dificuldades em todas as circunstâncias, sem desistir!

A minha irmã querida, a melhor irmã do mundo que sempre com muito amor e cuidado me protegeu, defendeu e acreditou no meu potencial, investindo até mesmo suas lágrimas e abrindo mão de muitas necessidades para suprir as minhas, te amo mana, obrigada por tudo, pelas orações, por me amar não só como irmã mas como mãe. É impossível falar do quanto te amo e não me emocionar, você é um exemplo de superação que me inspira cada vez que falo e ouço seu nome.

À minha tia que é uma grande mulher, uma inspiração para mim, simplesmente pelo que é e alcançou, obrigada pelas orações, pela ajuda, por ser espelho para a sociedade, obrigada por até mesmo ter me puxado a orelha quando eu quis parar e retroceder, pelas palavras de força e ânimo e também pelas vezes que precisei de sua intervenção financeira, te amo.

Breno, meu irmão, você não tem noção do quanto é importante pra mim, do quanto sua ajuda e a forma como tem se importado comigo e com os meus filhos me servem como combustível pra avançar, me orgulho do homem em que você se tornou, sempre peço a Deus que te retribua tudo quanto tens investido na minha vida!

Aos meus pais queridos que mesmo longe, sempre ligaram, se preocuparam, me incentivaram a não desistir. Principalmente nessa reta final, pelas vezes que sacrificaram seu pouco ganho, mesmo com sua saúde comprometida colaboraram para meu bem-estar. Vocês

são meus heróis!

Eu não poderia esquecer das minhas melhores primas, vocês também foram essenciais nessa jornada, obrigada pelo incentivo, credibilidade, ajuda e suporte financeiro, pelas palavras de carinho e fortalecimento.

Aos meus amigos e pastores, Luiz Carlos e Kelly Cristina, e todos que me receberam como parte da família (membro postiça rsrsr), o que seria de mim sem vocês? Não tenho palavras para agradecer por tanta bondade, parceria e carinho para comigo, por terem se disponibilizado a serem meus fiadores, obrigada por caminharem comigo, jamais teria chegado aqui sem vocês. Irmã Lila e sr. Welington, só Deus para retribuir cada centavo liberado do aluguel da casa, para me ajudarem a realizar meu sonho de ser psicóloga, não há dúvidas de que foi Deus que me inseriu na família de vocês, sinto-me aliviada em saber que posso contar com cada um.

As amigadas mais próximas, as quais também presenciaram alguns momentos de desespero pelo peso da carga, porém, me ajudaram a carregar, me acompanharam de perto, secaram minhas lágrimas com suas palavras de conforto e incentivo e sempre ofereceram seus ombros e até mais que isso, foram e são suporte de formas essenciais, Neuza Santiago que desde o iníciozinho dessa jornada você tem sido grande suporte sem medir esforços, só Deus pra te recompensar por tanto amor e cumplicidade. Obrigada amiga Beatriz Ibiapino (minha fisioterapeuta preferida). Wilia (Zé Dojó), tem se mostrado um grande amigo, obrigada pelo apoio e dedicação.

Aos meus professores que com muita dedicação e amor pela profissão, me instruíram levando ao conhecimento de forma segura e confiável.

Ao meu orientador e minha banca que contribuíram muito para a busca e exploração de novos caminhos, no intuito de aperfeiçoar e acumular conhecimentos.

“Quanto mais um indivíduo é compreendido e aceito, maior tendência tem para abandonar as falsas defesas que empregou para enfrentar a vida, e para progredir num caminho construtivo.”

(Carl Rogers)

RESUMO

LIMA, Elisângela Pereira. **As consequências de uma comunicação ineficaz no ambiente interno de trabalho**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Psicologia, Centro Universitário Luterano de Palmas, Palmas/TO, 2019.

A comunicação de boa qualidade é parte importante em qualquer área de trabalho, lugar ou época. A comunicação é essencialmente o único meio pelo qual o indivíduo se relaciona, se entende e se interpreta. Sem ela não há como viver socialmente, pois é algo inerente à humanidade, no entanto, verificou-se que há uma quantidade pequena de estudos que aprofundam a temática, e não há estudos que condensam de forma sistemática os resultados obtidos, nesse aspecto este trabalho se apresenta como um compêndio das formas de abordagem do tema na última década. Desse modo, essa pesquisa tem como objetivo abordar as relações no ambiente de trabalho; a comunicação no ambiente de trabalho, seu conceito e como deve acontecer uma comunicação eficaz. Por fim, são enumeradas as consequências psicológicas da comunicação ineficaz e meios de mitigação destas. A Natureza da abordagem desta pesquisa é classificada como qualitativa, de forma descritiva e se dá através da revisão sistemática. Inicialmente foram buscados artigos científicos publicados entre os anos de 2008 a 2018 nas plataformas do Google acadêmico, Scielo e Pepsic. Esta década compreende as principais mudanças comportamentais devido à massificação de meios de comunicação tecnológicos. A síntese dessas informações foi realizada por meio de quadros sintéticos de cada trabalho estudado, sendo possível encontrar o título da obra pesquisada, as três questões de pesquisa, que são: Quais as principais hipóteses de causa do fenômeno segundo os estudos aqui abordados? Quais consequências psicológicas encontradas? E quais os métodos de mitigação desses problemas? As principais consequências psicológicas da falta de comunicação puderam ser sintetizadas através da quantidade de citações, sendo as mais citadas: o estresse (tanto na versão inglesa quanto portuguesa), depressão, ansiedade, baixa autoestima, doenças psicossomáticas e síndrome de *Burnout*. Esta pode ser considerada a principal colaboração deste trabalho para as organizações e sociedade de forma geral, observar o quanto a comunicação é importante em todos os aspectos, e como ela afeta muitas áreas da vida dos sujeitos.

Palavras-chave: Comunicação; Relações interpessoais; Consequências psicológicas.

ABSTRACT

Communication's quality can be considered an important part of any work area, place or time. Communication is essentially the only means by which the individuals relate, understand and interpret themselves. Without it, people are not able to live socially, because it is something inherent to humanity, however, it was found that there are a small amount of studies that deepen the theme, and there are no studies that systematically condense the results obtained, in this aspect this work It is presented as a compendium of the ways of approaching the theme in the last decade. Thus, this research aims to observe: relationships in the workplace; communication in the workplace, its concept and how effective communication should happen. Finally, the psychological consequences of ineffective communication and ways of mitigating them are listed. The nature of the approach of this research is classified as qualitative descriptively and is through systematic review. Initially, scientific articles published between 2008 and 2018 on Google academic, Scielo and Pepsic platforms. This decade comprises the main behavioral changes due to the massification of technological media. The synthesis of this information was performed through synthetic tables of each work studied, where it is possible to find the title of the researched work, the three research questions, which are: What are the main hypotheses of cause of the phenomenon according to the studies approached on this study? What psychological consequences are found? And what are the methods of mitigating of these problems? The main psychological consequences of lack of communication could be summarized through the number of citations, the most cited being: stress, (both its English and Portuguese version), depression, anxiety, low self-esteem, psychosomatic diseases and burnout syndrome. This can be considered the main contribution of this work to organizations and society in general, to note how important communication is in all aspects, and how it affects many areas of our lives.

Keywords: Communication; Interpersonal relationships; Psychological consequences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas da análise indutiva segundo Rodrigues, (2007).	27
Figura 2 – Fluxograma etapas da análise de trabalhos	31
Figura 3 - Nuvem de palavras - Consequências psicológicas	52
Figura 4 - Causas dos problemas psicológicos	56

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – Planejamento de uma meta-análise em sete estágios	31
Quadro-Síntese - 1.....	34
Quadro-Síntese - 2.....	33
Quadro-Síntese - 3.....	37
Quadro-Síntese - 4.....	36
Quadro-Síntese - 5.....	39
Quadro-Síntese - 6.....	40
Quadro-Síntese - 7.....	39
Quadro-Síntese - 8.....	40
Quadro-Síntese - 9.....	41
Quadro-Síntese - 10.....	42
Quadro-Síntese - 11.....	43
Quadro-Síntese - 12.....	44
Quadro-Síntese - 13.....	45
Quadro-Síntese - 14.....	46
Quadro-Síntese - 15.....	47
Quadro-Síntese - 16.....	48
Quadro-Síntese - 17.....	50
Quadro-Síntese - 18.....	50
Quadro-Síntese - 19.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEULP	Centro Universitário Luterano de Palmas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PNH	Política Nacional de Humanização
ULBRA	Universidade Luterana do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Primórdios da Comunicação.....	17
2.2 A Importância da Comunicação	18
2.3 A Comunicação e Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho.....	21
2.4 A Falta de Equilíbrio da comunicação do ambiente de Trabalho.....	24
2.5 Fatores que interferem na Comunicação Organizacional	25
2.6 Atribuições da Psicologia na Comunicação	25
3 RECURSOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1 Procedimento	27
4 RESULTADOS	31
5 DISCUSSÃO.....	52
5.1 CONSEQUÊNCIAS PSICOLÓGICAS DE UMA COMUNICAÇÃO INEFICAZ	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

O trabalho abrange diversos aspectos da vida humana, sendo condição preponderante para a autorrealização do sujeito. Dessa forma, os cenários pelos quais os trabalhadores têm de se submeter diariamente para a realização de determinado fim são cruciais para a qualidade do serviço e da própria saúde física e mental deles.

Nesta perspectiva, de acordo com Silva (2013), a insatisfação no trabalho pode estar ligada a vários fatores, sejam eles externos ou internos. Os fatores internos estão ligados ao ambiente de trabalho, à equipe, ao chefe, às condições físicas do local de trabalho, ao salário, à possibilidade de crescimento profissional e principalmente à falta de comunicação entre os colaboradores; já os fatores externos, são referentes à saúde psíquica do trabalhador com destaque a comportamentos de estresse e depressão, e relacionamento interpessoal que acabam interferindo no bom desempenho do colaborador.

Assim, Cardozo e Silva (2014, p. 25) evidenciam que “o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é complexo, pois relaciona o autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e principalmente a comunicação”. Vale destacar que comunicação é o processo que promove a interação e a troca de informações entre indivíduos, visando à aproximação dessas informações consideradas essenciais ao desempenho das suas respectivas atividades. As mensagens entre emissor e receptor são viabilizadas através de meios e canais compartilhados.

A falta de uma comunicação eficaz entre colegas no trabalho, somada a crises pessoais ou familiares e dificuldades de adaptação, gera graus significativos de insatisfação, caindo assim a qualidade do serviço. Pode-se afirmar que a comunicação de boa qualidade é parte importante em qualquer área de trabalho, lugar ou época. A comunicação é essencialmente único meio pelo qual o indivíduo se relaciona, se entende e se interpreta. Sem ela não há como viver socialmente, pois é algo inerente à humanidade¹

Santos (2013, pág 25) ressaltam que a habilidade comunicativa é essencial para a gestão de um bom desempenho individual ou organizacional. A boa interação, obtida por meio de competências e habilidades comunicativas, pode promover os ajustes necessários entre os membros da organização. Desse modo, funcionário e gestor estabelecem relações mais fortes,

¹ Política Nacional de Humanização (PNH): (BRASIL, 2004).

com maior acesso a informações e ao *feedback*, as quais resultam em melhor desempenho na realização de tarefas.

Segundo Marques (2016, p. 2) “uma vez que integra as habilidades dos diversos componentes do grupo, o trabalho em equipe traz resultados muito mais eficientes do que as atividades realizadas individualmente”. Com isso Silva, Gois e Oliveira (2009) complementam em suas pesquisas na área de comunicação, que dentro das empresas vêm emergindo prejuízos e consequências psicológicas causadas pela má comunicação entre seus colaboradores. A comunicação não eficaz no ambiente interno de trabalho tem gerado desequilíbrio nas atividades em grupo, bem como perda de qualidade de vida, baixa produtividade, aumento de conflitos, além de baixa motivação.

Diante destes fatores, surgem diversos questionamentos que esta pesquisa buscou se aprofundar através da pesquisa bibliográfica, como por exemplo, de acordo com a bibliografia estudada, quais são as consequências psicológicas da má comunicação no ambiente de trabalho?

Dentre as principais hipóteses de causa, pode-se falar em transtornos de ansiedade, Motter (2018) relata que a maioria dos casos é relacionado a pessoas acometidas justamente pela falta de uma boa comunicação e sobrecargas no trabalho, adoecidas pelo próprio ambiente, muitas vezes pelo convívio enfraquecido das relações com os colegas ou com a gestão.

Inserido na hipótese de causa ainda se encontra a revolução nas formas de comunicação experienciada nos últimos anos, bem como a inserção dos *smartphones* na vida pessoal e profissional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE no ano de 2016, 77,1% dos brasileiros possuíam aparelhos celulares, sendo assim importante avaliar se a tecnologia tem impacto direto na comunicação das relações profissionais, aproximando através da facilidade que ela oferece, ou afastando por ser um intermediário na relação emissor-interlocutor.

Portanto, pode-se afirmar que este estudo tem relevância social, pois com seus resultados será possível responder às questões-diretrizes do trabalho e compreender a importância do bom relacionamento, mostrando subsídios de uma comunicação mais eficiente interna no bom desempenho dos processos organizacionais.

O presente estudo também possui importância acadêmica, uma vez que durante a etapa de pesquisa, verificou-se que há uma quantidade pequena de estudos que aprofundam a temática, e não há estudos que condensam de forma sistemática os resultados obtidos, nesse aspecto este trabalho se apresenta como um compêndio das formas de abordagem do tema na última década.

Ainda ao enumerar as relevâncias da temática, pode-se encontrar a dimensão econômica, como observado na bibliografia, os problemas psicológicos atrelados à má-comunicação estão diretamente relacionados com a perda de produtividade, atenção, qualidade e crescimento profissional de uma maneira geral. Num modelo econômico competitivo, onde a inteligência artificial (A.I) está aos poucos substituindo as pessoas nos trabalhos repetitivos de forma automatizada, comunicar-se bem no ambiente de trabalho, e possuir maturidade emocional, pode significar não só um grande diferencial, e sim a sobrevivência neste meio.

Destacando também a natureza subjetiva, que é tão importante na esfera da psicologia, é importante ressaltar que a autora desta pesquisa se interessou pelo tema por vivenciar em diversos ambientes de trabalho, problemas relacionados à falta de uma comunicação saudável, tendo em vista relações interpessoais afetadas que causaram até mesmo divisão entre colaboradores.

Desse modo, essa pesquisa tem como objetivo abordar as relações no ambiente de trabalho; a comunicação no ambiente de trabalho, seu conceito e como deve acontecer uma comunicação eficaz. Por fim, serão listadas as consequências psicológicas da comunicação ineficaz e meios de mitigação das mesmas, segundo a bibliografia estudada.

A razão de se optar por uma revisão sistemática parte da definição de sistema segundo Vasconcellos (2010) que deriva do grego *synhistanai* que significa colocar junto. O entendimento sistêmico requer uma compreensão dentro de um contexto (espaço-tempo), a fim de estabelecer a natureza das relações. Para este estudo foram escolhidas pesquisas que aconteceram no Brasil durante os anos de 2008 a 2018, nas plataformas do Google Acadêmico, Pepsic e Scielo.

Como desfecho primário e secundário, a pesquisa teve a intenção de identificar e explicitar os fatores que interferem na comunicação entre as equipes no ambiente interno de trabalho e apontar as contribuições da psicologia organizacional para o fortalecimento do trabalho em equipe e, por fim, enfatizar a importância de uma boa comunicação e do trabalho em equipe para o desenvolvimento individual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRIMÓRDIOS DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é grande aliada do processo evolutivo, participando na transformação morfológica dos organismos (aparelhos de fala e audição) e dos padrões organizacionais dos primatas ancestrais para organismos e padrões humanos. Na hominização² por exemplo, o organismo do homem moderno foi adquirindo aparelhos sensoriais e expressivos que são o resultado da seleção entre hominídeos dotados de diferentes capacidades comunicativas. Nele, desde o nascimento se manifestam padrões que possibilitam um envolvimento das interações comunicativas no desenvolvimento cognitivo e social das crianças. Esse equipamento inato também é uma herança acumulada a partir da hominização (SERRANO, 2009).

Nesse contexto, percebe-se que a comunicação também está inserida na humanização, e por fim na criação de sociedades compostas por normas, regras, crenças e valores. Sendo assim Serrano (2009, p.13) ainda destaca que:

A comunicação gestual permitiu os primeiros rituais expressivos, porque ainda não existiam as linguagens faladas e articuladas. – Muitíssimo mais tarde, as referências aos vínculos do grupo social com a natureza são comunicadas nas narrações orais sobre a origem da comunidade e sobre o seu destino (que são os relatos míticos). Rituais e mitos alimentam, desde então, representações sobre a utilidade, sobre a necessidade, sobre o valor, sobre a identidade dos grupos de pertencimento.

Ao longo do tempo as representações das relações dos grupos humanos com seu meio natural, foram evoluindo e por fim se tornando uma sociedade mais comunicativa com o meio e sua natureza. Durante milhares de anos de evolução a comunicação oral passou por muitas alterações até que por volta dos milênios IV e III antes de nossa era a comunicação alcançou a primeira grande revolução: A escrita. Segundo Merege, (2009, p. 172) “O mais antigo sistema de escrita de que se tem notícia foi inventado pelos sumérios, habitantes da antiga Mesopotâmia”. Esta revolução foi de suma importância para a acumulação de conhecimento ao longo das gerações, e em parte substituiu a tradição oral.

Ao se analisar Laignier e Fortes, (2009) no livro *Introdução sobre a comunicação*, podemos observar como se deu a evolução da comunicação em seus aspectos, como por

²Ato ou efeito de hominizar ou de se hominizar. Aquisição de características da espécie humana, por oposição a outras espécies mais antigas. Processo de evolução da espécie humana. (DICIONÁRIO AURÉLIO).

exemplo, milhares de séculos após os primeiros seres humanos, pode-se perceber a segunda revolução da comunicação, a partir da industrialização, novas formas de comunicação foram se originando, dentre elas a criação da imprensa, possibilitando o surgimento de meios de comunicação em massa.

Ainda segundo os mesmos autores, no século XX a indústria e a globalização são as responsáveis por mais uma vez causar uma grande mudança na forma com que as sociedades se comunicam, através da invenção da internet e posterior massificação dessas formas de comunicação instantânea, foram as responsáveis por permitirem a comunicação global e imediata, feitos que há poucos anos só existia na ficção.

Para Mello (1991), hoje ninguém escapa dos impactos dos progressos tecnológicos. Sendo assim, é preciso que a sociedade como um todo e não apenas um grupo privilegiado que tem acesso aos bens e serviços, seja preparada para utilizar de modo adequado, os instrumentos tecnológicos, é importante destacar, que ambos não correspondem apenas a aparelhos, e sim métodos comunicacionais. Isso significa aprender a utilizá-los para melhorar a qualidade de vida, ampliando a base do mercado de consumo e os padrões de exigência quanto à qualidade.

Um dos papéis do ser humano como indivíduo, regressando ao conceito de humanidade que nos diferencia dos animais irracionais, é utilizar desses aparelhos de comunicação tanto naturais (aparelho fono-vocálico) quanto fabricados (internet, smartphones, etc.) para a construção da cidadania, bem-estar e dignidade da própria espécie, através do trabalho e empatia.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Para entender a importância de um substantivo abstrato é necessário inicialmente entender o seu conceito, e para tal, faz-se imprescindível a utilização de revisões bibliográficas, portanto, nos parágrafos a seguir, será possível encontrar algumas das definições de autores a respeito da comunicação, e sua importância na sociedade atual e alguns conceitos afins que complementam a ideia.

Zarifian (1999) define comunicação como a arte de compreender o outro, onde eles conseguem compartilhar seus motivos e objetivos comuns, chegando a um acordo mútuo através da linguagem verbal, escrita ou em sinais. A comunicação não se dá apenas no âmbito verbal, mas pode ser entendida de várias formas e gestos; entretanto, a mais comum é a verbal. É no âmbito da comunicação verbal onde a maioria dos diálogos podem ser compreendidos com mais clareza.

Segundo Cardoso (2006), a comunicação se apresenta como um alicerce, ou base da entidade que a forma e a faz ser o que ela é, com seus conceitos, cultura e identidade diante do seu público alvo. A comunicação pode ser entendida também como prática social que advém da interação entre seres humanos, expressa por meio da fala (aspecto verbal), escrita, comportamentos gestuais, distância entre os participantes, toque (aspectos não verbais) (FERMINO; CARVALHO, 2007).

A importância da Comunicação pode ser observada segundo o Psicólogo americano Abraham Maslow que afirma que os indivíduos têm diversas necessidades, com diferentes forças e em hierarquias. Sabe-se então, que o ser humano necessita de alimento, de abrigo, de pagar suas dívidas, precisa de segurança no emprego, entre outras coisas, mas também de se relacionarem com os outros e de serem aceitos por eles. Sem isso o trabalho se torna falho (SAMPAIO, 2019)

Cruz (2016, p.10) relata que “a comunicação hoje é tudo, saber se comunicar é fundamental e para o sucesso de uma organização social. A informação não é tocada, palpável nem medida, mas é um produto valioso no mundo atual porque proporciona poder”. Desse modo, o autor entende que o mundo gira em torno da comunicação e da informação e para que uma organização tenha sucesso é necessário que a comunicação seja clara, direta e transparente, assim como as relações interpessoais.

Já com relação ao conceito de relacionamento interpessoal, Cruz (2016) afirma que este trata de um conceito da área da sociologia e da psicologia que significa uma relação entre duas ou mais pessoas. Este tipo de relacionamento é marcado pelo ambiente onde ele está inserido, podendo ser um contexto familiar, escolar, de trabalho ou de comunidade.

Estes relacionamentos influenciam no cotidiano, através da formação das afinidades harmoniosas que propiciam o aprimoramento das pessoas, ou relações desfavoráveis, tensas, dificultando o desenvolvimento e a realização das atividades em equipe.

Toda comunicação também necessita de uma linguagem. Linguagem não é apenas um instrumento para se transmitir informações, mas envolve uma complexa dinâmica social. Um ato de linguagem envolve um processo dialético que envolve os sujeitos do processo de comunicação (CASTRO; SÁ, 2010 *apud* BAKHTIN, 1990).

Uma definição de ação comunicativa foi feita por Habermas (2003) ao indicar que o falante diz algo dentro de um contexto dinâmico, referindo-se não somente ao mundo objetivo (como a totalidade daquilo que é ou poderia ser o caso), mas ao mesmo tempo ao mundo social (totalidade das relações interpessoais reguladas de forma legítima) e ao mundo próprio, inerente

a cada ser em particular (totalidade das vivências manifestáveis, as quais têm um acesso privilegiado).

No contexto sistêmico, De Mathis (2013) postula acerca da elaboração de cinco axiomas que permitiram expandir, e ainda, a elaboração da pragmática quanto à comunicação humana, por meio de regras que, utilizadas nos relacionamentos humanos, são propriedades simples, porém têm implicações diretas nas relações interpessoais. Assim, a supracitada autora destaca o primeiro axioma: não se pode não se comunicar, ou seja, é impossível não se comunicar. O segundo axioma: toda comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação, na qual é possível afirmar que em qualquer mensagem, a pessoa transmite o que pretende ao outro, definindo assim, é possível conhecer-se a si próprio, como também aos outros.

Com relação ao terceiro axioma, afirma-se que, a natureza de uma relação está na contingência da pontuação de sequências comunicacionais entre os comunicantes, geralmente nesse axioma, as pessoas acabam se colocando no papel de quem foi provocado, respondendo ao estímulo de uma situação. Já o quarto axioma, De Mathis (2013) descreve acerca de dois tipos de comunicação, a digital e a analógica. A analógica consiste na demonstração das nossas emoções, tais como as expressões faciais, gestos, dentre outros; E a digital, entende-se que poderá confundir ou enganar, em determinada situação, podendo ser verbal e direta, sem necessidade de interpretação ou tradução. De modo que o quarto axioma traduz-se como: os seres humanos se comunicam digital e analogicamente. Então, para o quinto e último axioma, a supracitada autora refere-se

as relações simétricas, baseadas na igualdade, e ainda, as relações assimétricas ou mesmo complementares, sinalizando às diferenças e ajustes entre ambas; equivalem neste axioma, que nestes dois tipos de relações: simétricas ou assimétricas, tanto podem ser normais ou doentias, quanto boas ou más. Portanto, para sintetizar observa-se que a comunicação é importante, pois: Permite a compreensão entre indivíduos;

- Estabelece relações em prol de um objetivo comum;
- É um direito humano fundamental para a cidadania;
- É uma necessidade básica do ser humano;
- Cria a unificação, proporcionando surgimento de uma cultura e identidade;
- Estabelece relações de poder;
- Assegura o relacionamento interpessoal que gera segurança psicológica a um sujeito.

A Comunicação também pode ser entendida como acesso à informação, como forma de liberdade de pensamento, de expressão, de culto e de reunião, faz-se fundamental para a cidadania, faz parte da primeira geração dos direitos humanos e pode ser encontrada já na gênese da modernidade ocidental. Ela gestou, no entanto, um direito humano restritivo, traduzido contemporaneamente no direito que a sociedade tem, nas democracias representativas de massa, de ser informados – direito que, tende a ser, fora das ditaduras e dos regimes autoritários. (RAMOS, 2005).

2.3 A COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para facilitar o entendimento, a importância da comunicação no ambiente de trabalho pode ser compreendida através de dois aspectos: a dimensão organizacional e a dimensão subjetiva, que lida diretamente com a psique do colaborador.

Inicialmente ao observarmos na dimensão organizacional, segundo Silva e Salles (2016) a comunicação é uma das principais competências necessárias no ambiente corporativo. As novas tendências de mercado, e os avanços tecnológicos aumentaram a importância do domínio da comunicação no ambiente de trabalho, seja ela escrita ou oral, porque o mercado está cada vez mais exigente. Quanto mais envolvidos e bem informados os seus colaboradores estiverem, mais empenhados eles estarão para realizar as suas atividades.

Já Morgan (1996), procurando compreender a realidade da comunicação das corporações e organizações, chegou à afirmação que estas são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais, não cabendo, portanto, um estudo simples de suas realidades. O

real desafio para estabelecer um diálogo saudável dentro deste ambiente é aprender a lidar com essa complexidade. Pressupõe-se que é possível analisar qualquer organização como um organismo permeado por interesses que precisam ser administrados. Nasce daí a importância da comunicação dentro da empresa.

No ambiente de trabalho, um bom relacionamento interpessoal, uma boa comunicação são essenciais em diversos momentos: na hora de enviar comunicados por e-mail ou transmitir de forma oral, repassar tarefas que os colaboradores devem desenvolver, assim como dar treinamentos específicos na área, sendo de suma importância que os profissionais estejam atentos para que transmitam as mensagens de forma clara, objetiva e simples, pois utilizar palavras que ninguém conhece demonstra superioridade. Além disso, é preciso tomar cuidado com a escrita, deve-se sempre ser cordial e evitar ambiguidade de sentidos (SILVA; SALLES, 2016, p.241).

Além disso, tomando-se como pressuposto que toda empresa apresenta uma equipe de trabalho, e que toda equipe, de acordo com Reis (2009, p. 61), “é um conjunto de indivíduos reunidos com o propósito de gerar sinergia³ que possa levar resultados melhores do que os obtidos por meio da soma ou simples agregação de resultados individuais, havendo interdependência entre seus membros, o trabalho em equipe está intimamente associado à comunicação, visto que é por meio desta que será possível o estabelecimento de vínculo entre os membros da equipe”.

Cruz (2016), afirma que o relacionamento interpessoal é fundamental em qualquer organização, pois são as pessoas que movem os negócios, estão por trás dos números, lucros e todo bom resultado, assim, deve-se ter a importância de se investir nas relações humanas.

No ambiente de trabalho, as relações interpessoais se estabelecem a partir de um processo de interação entre os membros de uma mesma equipe, criando vínculos profissionais, uma condição relacional entre trabalhadores, a fim de executarem uma ação coletiva, e alcançarem um objetivo em comum, pautados em fazeres e palavras coerentes, representados por motivação, flexibilidade, comprometimento, realização pessoal e ênfase na subjetividade humana.

³ Esforço coletivo e solidário que busca o melhor resultado do que àqueles obtido individualmente.
(DICIO)

Silva, Gois e Oliveira (2009) enfatizam que entender a importância da

comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica, é uma exigência para se atingir a eficácia da empresa. Como também é importante compreender a importância da comunicação interna para que o trabalho entre os colaboradores flua de forma eficiente, a fim de que seja atingido o objetivo pretendido.

Compreende-se, então, que Rojas (1999) definiu o papel da comunicação no ambiente de trabalho como o dispositivo que mantém os colaboradores unidos em prol de suas próprias tarefas a serem realizadas com a experiência trocada entre os mesmos para executarem suas devidas tarefas com mais eficiência; não havendo assim perda de informação ou execução de tarefas de forma errada por falta de comunicação.

Ferreira e Castro (2013) afirmam que comunicação neste contexto tem a função de estruturar uma equipe, a fim de que se torne excelente. Utilizar a ferramenta comunicação interna para o favorecimento da empresa é o que o gestor deve avaliar como sendo um ponto principal, que levará a aumentos sucessivos, tanto em satisfação de clientes internos e externos quanto em lucro posterior. Como consequência do esforço produzido nesse sentido, não se deve perder de vista a ideia de que o aprimoramento da comunicação em uma equipe deve ser constante, para que sempre se alcance o melhor resultado.

Em outras palavras, quando há comunicação no ambiente de trabalho entre os colaboradores, há um ganho maior em eficiência e em entendimento total das tarefas a serem executadas por cada colaborador

As organizações contemporâneas têm, de um modo geral, valorizado a linguagem como componente fundamental de sua comunicação interna que visa ao alcance de suas metas e seus propósitos organizacionais, maximizando fatores como produtividade, rentabilidade e a própria gestão. (DE FREITAS, 2009 *apud* BOUTET, 1993, p. 81)

Já ao observarmos a dimensão subjetiva, na vida profissional, Zarifian (1999) destaca que as necessidades de comunicação (entre indivíduos, entre diferentes negócios ou atividades, com usuários etc.) são enormes e multiformes. É notória a diferença de um profissional que possui uma comunicação hábil, pois ele se destaca e alcança níveis hierárquicos mais altos.

Por isso a habilidade comunicativa é essencial para a gestão de um bom desempenho individual ou organizacional. As competências comunicativas estão presentes e são importantes em todo o processo de gestão em uma organização, desde o

planejamento das atividades até a comunicação das expectativas de trabalho para reconhecimento de funcionários por suas realizações de sucesso.

2.4 A FALTA DE EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

Sobre esta temática, Cardozo e Silva (2014, p. 11) evidenciam que “o trabalho, como parte do mundo externo ao sujeito e do seu próprio corpo e relações sociais, representa uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas oferecidas atendam ou não à satisfação dos desejos inconsciente”. O trabalhador que dá sentido ao que faz, ao trabalho real, numa vivência dialética, pode ter vivências de prazer ou de sofrimento, manifestando-se por meio de sintomas e reações psicossomáticas, como a depressão, o estresse, dentre outros.

É real que as pessoas dedicam grande parte do seu tempo de vida ao trabalho, então nada mais natural que as relações de convívio social nasçam desta interação, isto pode ser um fator positivo, pois o indivíduo cria uma rede de apoio e comunicação, como também negativo, quando o ambiente é tóxico, assim como pontua Silva, (2013 p. 6):

As relações humanas estão habitualmente associadas ao ambiente de trabalho, pois o indivíduo está constantemente sujeito ao convívio social neste ambiente. Ao estabelecer relações positivas no ambiente de trabalho o trabalhador coopera para desenvolver a harmonia e assim contribui para um bom ambiente de trabalho, onde os conflitos e as discussões não são frequentes. Se, pelo contrário, esse trabalhador passar a vida a queixar-se dos restantes colegas de trabalho e estiver sempre a criar confusão com estes, arrisca-se a criar um mau ambiente de trabalho.

Conforme Angeloni (2010, p. 71), evidencia em seus estudos, que “o papel da comunicação não é corrigir falhas existentes, mas criar valores mensuráveis à organização que irão fazer com que se alcance as metas de melhor serviço ao cliente e de qualidade”. Nesse contexto, entende-se que a má comunicação entre indivíduos de uma mesma empresa é profundamente desgastante e conseqüentemente diminui o grau de satisfação com o emprego, a motivação para o trabalho e a própria execução do mesmo.

Souza *et al* (2017) destacam que a dimensão psíquica do trabalho pode ser vivenciado por cada indivíduo de forma particular, na qual ao fazer uso da subjetividade e potencial criativo, coletivismo dentro do ambiente organizacional, subvertendo assim esse sofrimento em prazer, na reapropriação do vivido, muitas vezes inconscientemente,

pela ação, que permite ao sujeito ressignificar esse sofrimento em elementos como a ressonância simbólica, e também espaços públicos de discussão, em busca de soluções, inventividades, dentre outros, atuando como recursos para condições de saúde mental, no contexto do trabalho.

2.5 FATORES QUE INTERFEREM NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Batitucci (2002, p. 5) define os quatros “condicionantes atitudinais”, que são pilares para manter um trabalho cooperativo dentro de uma organização, são eles:

Sensibilidade e percepção: sintonia entre o “eu” e o “outro”, colocar-se no lugar da outra pessoa, captar as mensagens e sinais do outro, não fazer julgamentos prévios, ajustar-se e disponibilizar-se ao outro; Relatividade: Investimento em novas ideias, compartilhar ideias e projetos, inibir estrelismo e o agir isolado, aberto para sugestões e críticas e tolerância; Interdependência: Parceria com as demais áreas, participar de grupos funcionais, compartilhar trabalho e desenvolver o potencial dos membros; Transparência: Coerência, ausência de jogo e encenações, programar projetos com o consenso geral, disponibilizar informações para todos, respeitar diferenças individuais, usar falhas e erros para replanejar e tratar conflitos direto com os envolvidos.

Em outras palavras, a comunicação no ambiente de trabalho na medida que se torna fluída e acontece de forma natural pode ajudar a estruturar o ambiente de trabalho bem como facilitar o entendimento de cada área e indivíduo acerca de seu papel dentro do ambiente de trabalho.

O uso adequado da comunicação é sinônimo de sucesso, pois proporciona significativos ganhos de produtividade. Para que esse aumento ocorra, é preciso comprometer os colaboradores, sendo que a comunicação é o fator fundamental para isso e vital para a interação dos membros da equipe de trabalho (FERREIRA; CASTRO, 2013. p. 18).

Segundo Devesa (2016) cada um deve levar em consideração que o seu comportamento influencia de modo geral as relações com os outros indivíduos, assim como a satisfação no trabalho e incentivo para o cumprimento dos objetivos dentro da empresa em que se exerce um ofício. Quando existem boas relações interpessoais dentro de uma empresa estas determinam uma melhor saúde e bem-estar do indivíduo e aumentam a sua capacidade de envolvimento no trabalho.

2.6 ATRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA NA COMUNICAÇÃO

De acordo com Oliveira e Alencar (2013) a boa comunicação no contexto das organizações, na última década, tem avançado consideravelmente, tanto no nível

conceitual quanto no da pesquisa empírica, evidenciando a complexidade dos processos de comunicação entre empregados, organização e sociedade em virtude da interdependência e das interferências que ocorrem entre elas. No entanto, Zanelli e Bastos (2004), num contexto histórico afirma que o psicólogo ainda não é incluído no âmbito profissional das organizações e do trabalho pela maior parte da população ou algumas vezes é visto como o profissional restrito à seleção de pessoal.

Em estudos de Silva, Gois e Oliveira (2009) revelam que na área de Psicologia desenvolver uma boa comunicação interna é trabalho árduo, na medida em que a sociedade atual é fruto de uma cultura que separou e alienou o indivíduo no trabalho. É lugar-comum encontrar espaços organizacionais afirmando promover aprendizagem e desenvolvimento, mas perpetuando, em suas práticas, a lógica da aprendizagem e adestramento por meio da disciplina. Zanelli e Bastos (2004) ainda afirmam sobre o papel da psicologia organizacional que é explorar, analisar e compreender como acontecem as interações na vida das pessoas, dos grupos e das organizações e ainda tem a finalidade de construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas.

Portanto, é necessário que os gestores percebam a importância inerente do psicólogo dentro das organizações e o psicólogo, por sua vez deve elaborar estratégias que promovam a política da boa comunicação dentro da empresa. Durante o levantamento bibliográfico se pode observar algumas observações quanto às estratégias e de desenvolver a comunicação organizacional, assim como colocadas a seguir:

Souza (2011) menciona um termo denominado “pactos de convivência” que se refere a reuniões periódicas, as quais podem resolver questões como por exemplo: definição de objetivos e metas, divisão de papéis e função, ajustes interpessoais, resolução de conflitos e relação com o líder, os quais podem ser eficazes para equipes que precisam promover ajustes internos.

No âmbito interno das organizações empresariais, por exemplo, os tipos de relação com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares, verticais e impositivos que eram utilizados anteriormente e que assim alcancem novas formas de ação administrativa que envolva e valorize o trabalho em equipe.

Cardozo (2014) evidencia que o desenvolvimento de capacidades depende não

só do canal utilizado para realizar a comunicação, mas sim a forma de se expressar. Os profissionais não devem ter medo de expor suas ideias, apenas devem estar atentos para falar de forma a serem compreendidos, ou seja, de maneira objetiva e clara.

3 RECURSOS METODOLÓGICOS

3.1 PROCEDIMENTO

A Natureza da abordagem desta pesquisa é classificada como qualitativa, de forma descritiva e se dá através da revisão sistemática. Segundo Galvão e Pereira, (2014, p. 183), a pesquisa sistemática “trata-se de um tipo de investigação focada em questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis.”. O aspecto descritivo se faz necessário devido a obrigação de distanciamento do julgamento subjetivo que uma análise sistemática requer.

Segundo Andrade (2010, p.112) nas pesquisas Descritivas os “fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador” e ainda há o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, a observação sistemática.

Ainda segundo Andrade (2010), aspecto qualitativo da pesquisa se deu devido ao fato de que não é possível quantificar os resultados, e os dados foram analisados de forma indutiva onde o processo segue as etapas encontradas em Rodrigues (2007), que pode ser sintetizada no fluxograma a seguir:

Figura 1 - Etapas da análise indutiva segundo Rodrigues, (2007).



Fonte: Rodrigues, (2007). Sintetizado pela autora.

Seguindo esse fluxograma, os resultados da pesquisa, ou seja, a causa e consequência dos problemas psicológicos gerados pela comunicação ineficaz se revelou através da análise comparativa entre artigos analisados (descoberta da inter-relação), através da indução os resultados obtidos podem (ou não) ser generalizados a todos os

casos semelhantes.

3.1. MÉTODO

O grande desafio a ser vencido na síntese dos dados nas ciências humanas é o caráter subjetivo das conclusões, ou até mesmo as não-conclusões, então para que seja possível fazer o processamento de tais dados de forma sistemática, faz-se necessária uma abordagem através do sistema de meta-análise, onde os artigos avaliados percorrem uma série de estágios e respondem a questões-de-pesquisa pré definidas a fim de nivelar os resultados.

O método utilizado nesta pesquisa é o mesmo que o descrito em Filho, *et al.* (2014), que pode ser basicamente descrito no quadro a seguir:

Quadro 1 – Planejamento de uma meta-análise em sete estágios

Estágio	Descrição
1	Identificação/formulação do problema de pesquisa
2	Coleta da literatura (livros, artigos, teses, documentos, artigos não publicados, etc.)
3	Coleta das informações de cada estudo
4	Avaliação da qualidade dos estudos
5	Análise e síntese dos resultados dos estudos
6	Interpretação dos dados coletados
7	Apresentação dos resultados de pesquisa

Fonte: FILHO, *et al.* (2014 p. 210)

Inicialmente foram buscados artigos científicos publicados entre os anos de 2008 a 2018, década que compreende as principais mudanças comportamentais devido à massificação de meios de comunicação tecnológicos (Criação e consolidação de grandes empresas de comunicação *Facebook*, *WhatsApp*, *Instagram* etc.) e o uso de *smartphones* que implicaram diretamente na maneira como a sociedade lida com o trabalho e surgimento de novas formas de trabalho e comunicação (*Uber*, *Ifood* e etc⁴).

As plataformas aplicadas na pesquisa foram o Google Acadêmico, Scielo e Pepsic, que foram utilizadas entre os meses de Agosto a Setembro de 2019. As palavras-chave utilizadas foram agrupadas de forma a conterem combinações de verbetes, como pode ser visto a seguir:

1ª combinação: "Comunicação organizacional" + "Problemas psicológicos";

2ª combinação: “Relações interpessoais”+“Ambiente de trabalho”+"comunicação"

⁴ Aplicativos que se utilizam de chats de comunicação facilitando trocas de informações, mercadorias e serviços

Os artigos que se enquadravam dentro dos critérios, que são: a) trabalhos que respondiam ao menos duas das três perguntas-chave desta pesquisa, através da leitura dos resumos dos mesmos; b) pesquisas que passaram pela avaliação da qualidade do estudo (verificação de taxa de amostras nos estudos de caso em ambientes de trabalho) e c) Trabalhos que tinham enfoque diretamente sobre a comunicação e relação entre indivíduos dos ambientes organizacionais. Foram excluídos os trabalhos que abordavam diretamente o estresse e assédio devido essas causas serem ocasionadas por outros fatores que não estão intrinsecamente ligados à comunicação e relação interpessoal.

Os trabalhos foram caracterizados de acordo com a abordagem que foi utilizada em sua elaboração, surgindo então duas classificações iniciais: 1) artigos teóricos sobre hipóteses de causa e/ou consequência da comunicação ineficaz; 2) Estudos de caso aplicados em ambiente de trabalho que além de hipóteses teóricas, também podem conter métodos de mitigação desses problemas.

A síntese dessas informações foi realizada por meio de quadros sintéticos de cada trabalho estudado, onde é possível encontrar o título da obra pesquisada, as três questões de pesquisa, que são: a) Quais as hipóteses de causa do fenômeno? b) Quais consequências psicológicas encontradas? c) E quais os métodos de mitigação desses problemas? (Se estes tratarem de estudos de caso e apresentem estas conclusões).

Para a Análise e comparação dessas questões de pesquisa foi utilizado o método sugerido por Trujillo, 1974 *apud*, Marconi e Lakatos (2003. p. 167) no qual:

Análise (ou explicação). é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser "estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.

Método comparativo utilizado por Tylor e descrito por Marconi e Lakatos, (2003. p. 107) é:

O estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano, este método realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências. (...) Finalmente, a nível de explicação, pode, até certo ponto, apontar vínculos causais, entre os fatores presentes e ausentes.

Portanto, a partir do método comparativo foi possível observar a relação causa-

efeito da comunicação ineficaz no ambiente de trabalho, a evolução das formas de abordagem, assim como as conclusões e meios de atenuar as consequências.

4 RESULTADOS

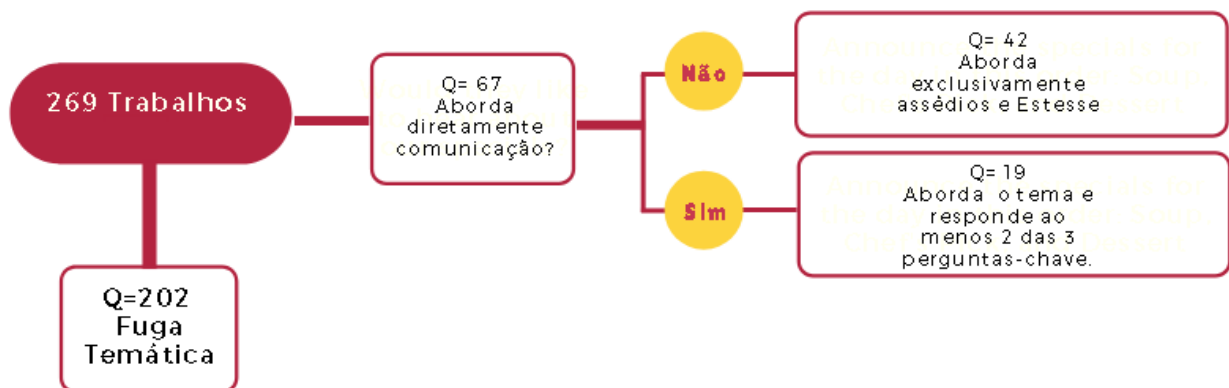
Foram encontrados 269 trabalhos, entre artigos, teses, dissertações e monografias que se relacionavam com o assunto. Foram excluídos 42 artigos que abordavam diretamente os assuntos sobre assédio e estresse, e que não tinham foco a esfera comunicacional como fator principal de causa dos problemas psicológicos. 6 artigos foram excluídos devido à insuficiência de amostras.

Após lidos os resumos, foram excluídos 202 artigos que fugiam da temática e que não datavam o período proposto na pesquisa. Sendo assim, buscou-se priorizar estudos que respondiam à problemática levantada por esta pesquisa.

No total foram analisados 19 trabalhos, dentre teses, dissertações, monografias e artigos que abordavam diretamente à problemática levantada por esta pesquisa, é importante ressaltar que a maioria se tratava de estudos sobre clima organizacional e comunicação organizacional e como o psicólogo pode dar contribuições neste campo.

Onze trabalhos foram encontrados no Google Acadêmico, seis na plataforma Scielo e apenas dois na Pepsic.

Figura 2 – Fluxograma etapas da análise de trabalhos



Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Para Ferreira (2009), a comunicação organizacional pode ser vista por vários aspectos e é entendida como:

A área que estuda o fenômeno comunicacional entre atores sociais e as empresas ou instituições com as quais interagem, os fluxos gerados, redes, objetivos comuns, etc. Analisa ainda como são as mensagens, seu conteúdo, destino e efeitos produzidos.” (FERREIRA 2009, p. 21)

Alguns artigos também citavam a cultura organizacional e como o sujeito inserido na realidade líquida pós-moderna, segundo Zygmunt Bauman, (2001) é vítima dos processos das instabilidades e mutabilidades das relações humanas atuais.

O nascimento da dimensão digital e velocidade na transmissão das informações proporcionadas pela quarta revolução industrial⁵ e democratização dos meios de comunicação instantânea causaram um estado de incerteza e ansiedade generalizada. A seguir encontram-se os quadros-síntese dos trabalhos estudados para a resolução da problemática proposta.

⁵ Era da Informação.

Este trabalho identificou que a cultura organizacional deve ser trabalhada pela gestão da empresa como fator primário, pois ela é capaz de trazer mudanças efetivas nas relações interpessoais, melhorando a comunicação e reduzindo os efeitos psicológicos negativos.

Quadro-Síntese – 1

Número do artigo	1
Título da obra	A Dimensão Humana na Comunicação Organizacional: A Formação e o Comportamento de Grupos Espontâneos nas Empresas e Instituições.
Autor(es)	Andreia Mosca Ferreira
Ano	2009.
Hipóteses de causa	<ul style="list-style-type: none"> ● Cultura organizacional não consciente que parte de todos os autores envolvidos (sujeitos e subjetividade); ● Democratização dos meios de comunicação; ● Desburocratização (quebra de hierarquias e protocolos); ● Padronização das tarefas (mecanização); ● Impessoalidade; ● Individualismo; ● Normatização de Comportamentos; ● Falha sentimento de pertencimento ● A necessidade de reconhecimento
Consequências Psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Relação de poder ● Relação de inveja ● Rependência ● Agressividade ● Submissão - obediência cega ● Medo da exclusão, ● Relações interpessoais se tornam ainda mais tensas,
Possíveis Mitigações	<p>Para combater estas agressões, ele procura reconstruir sua identidade nas relações informais, onde há liberdade para a manifestação espontânea. As organizações que abrem espaço para esta atitude dos funcionários, têm como recompensa uma equipe com a capacidade de inovar e de oferecer soluções criativas para problemas do cotidiano.</p> <p>Quanto mais o funcionário se identificar com os valores compartilhados pela organização, mais facilmente conseguirá sentir-se recompensado pela forma expressiva ao trabalhar em um determinado cargo.</p> <p>Deste modo, o autor destaca a importância de o trabalhador ser ouvido para poder superar seu sofrimento e realizar da melhor maneira papel na empresa ou instituição.</p>

Fonte: Sintetizado por autora, 2019.

Quadro-Síntese – 2

Número do artigo	2
Título da obra	Fusões e aquisições organizacionais. O lugar da comunicação interna.
Autor(es)	Sabrina de Oliveira Braga Carvalho.
Ano	2016.
Hipóteses de causa	Informações sem qualidade sentimentos de não - pertença a uma comunidade, sensações de incerteza identidade e comunicação organizacional falhas incompatibilidades culturais (cultura Organizacional) são consistentemente a maior barreira para a integração.
Consequências Psicológicas	Trabalho tem enfoque maior em estratégias para aperfeiçoar a comunicação organizacional, através de um Plano de Comunicação Interna.
Possíveis Mitigações	O plano de comunicação interna deve identificar os líderes na nova organização que surge, clarificar os papéis e responsabilidades e incentivar a comunicação, criando um bom ambiente laboral com valor para todos os funcionários, removendo obstáculos e disponibilizando todas as informações, de forma clara e verdadeira.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019.

O artigo acima explica como manter um bom clima organizacional quando há dissolução de uma empresa e incorporação em outra marca, ela ressalta que é necessário criar um plano de comunicação geral, a fim de estreitar as relações entre empregados e nova gestão. Ele também realiza o estudo de caso de implantação de um plano de comunicação em algumas empresas que passaram por este processo, sendo o mesmo efetivo.

Quadro-Síntese – 3

Número do artigo	3
Título da obra	Marketing interno: contributos explicativos para o comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e otimismo de carreira.
Autor(es)	Brito, Vanda Maria Assis.
Ano	2017.
Hipóteses de causa	Cultura organizacional desequilibrada (crenças, valores e pressupostos que sustentam a vida no trabalho) falta de clima de segurança e condições de trabalho. não envolvimento na organização.
Consequências Psicológicas	Burnout Falta de otimismo da carreira.
Possíveis Mitigações	Potencial dos ativos humanos deve despertar motivações de interesse organizacional, o que implica uma intervenção permanente da gestão de recursos humanos. Importam ferramentas que, não só estimulem os trabalhadores como também os protejam das vicissitudes laborais. De especial interesse é o marketing interno, marketing interno e o clima psicossocial de segurança contribui para a explicação do comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho e o otimismo de carreira dos trabalhadores.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este outro artigo também menciona que a cultura organizacional influencia diretamente nas relações interpessoais, e como estratégia de mitigação define que o marketing interno é de importância fundamental, funcionando como uma manutenção da boa imagem e do bom ambiente de trabalho aos funcionários.

Quadro-Síntese – 4

Número do artigo	4
Título da obra	Mobbing e vulnerabilidade ao stress como fatores dissociativos no envolvimento com o trabalho.
Autor(es)	Luísa Emanuela Ferreira de Carvalho.
Ano	2014.
Hipóteses de causa	Mobbing ⁶ e vulnerabilidade ao stress; ambiente caracterizado pelo medo, pela desconfiança mútua, baixa moral, altos níveis de competitividade, falta de abertura e de transparência.
Consequências Psicológicas	Dissociação no envolvimento com o trabalho; PTSD – Perturbação Pós-Traumática do Stress. problemas de saúde mental e física; transtornos de adaptação, de humor e de ansiedade sintomas de depressão, experienciar altos níveis de stress; Burnout*2 (Nielsen & Einarsen, 2012), ataques de ansiedade, tremores nas mãos, problemas de sono, dores musculares (Celep & Konakli, 2013) sentir medo ou ter pensamentos obsessivos com tendência a evitar situações que relembram os atos abusivos; ou então, a vítima pode torna-se hipervigilante, ter dores de cabeça, dificuldades de concentração, problemas digestivos (Nolfe et al., 2008; Celep & Konakli, 2013), problemas de pele e de memória, isolamento, perda ou ganho de peso (Nolfe et al., 2008), raiva, fadiga, diminuição da autoconfiança e da autoestima (Pranjic et al., 2006). Para além disso, segundo o estudo de Heugten (2012), as vítimas de mobbing perdem significativamente o controlo da sua vida laboral.
Possíveis Mitigações	Comunicação e Conscientização sobre a prática do Mobbing. Equilíbrio nos níveis de hierarquia. desenvolvendo uma cultura organizativa baseada no respeito e na empatia.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este trabalho investiga o mobbing nos ambientes organizacionais, o mobbing nada mais é que o processo de assédio moral, onde indivíduos de uma hierarquia mais elevada se aproveitam de sua posição para exercer um domínio sobre os subordinados. Apesar do caráter subjetivo deste aspecto, uma vez que depende da índole do praticante, é possível encontrar ambientes laborais que incentivam esta prática e até mesmo a recompensam. Sendo necessário um trabalho efetivo na organização hierárquica e de cultura organizacional.

⁶ Assédio Psicológico no Trabalho

Quadro-Síntese – 5

Número do artigo	5
Título da obra	Diagnóstico nos riscos psicossociais e proposta de intervenção numa empresa do setor do retalho: o modelo JD-R como pressuposto teórico para o ajustamento das exigências e recursos de trabalho.
Autor(es)	<u>Dias, Rita Madureira Pinto Castanheira.</u>
Ano	2017.
Hipóteses de causa	Exigências quantitativas, o ritmo de trabalho, as exigências emocionais, o conflito trabalho-família, a insegurança laboral, o stress e os comportamentos ofensivos.
Consequências Psicológicas	O Burnout e a saúde geral encontravam-se, igualmente, em risco intermédio, o que indica a existência do “sintoma da doença”; Sintomas depressivos.
Possíveis Mitigações	Ajustamento do ritmo de trabalho, promoção do desenvolvimento pessoal e comunicação, diminuição das exigências emocionais (Burnout) e estratégias de gestão do estresse (Saúde Geral).

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

O presente trabalho traz uma visão mais holística do empregado, pois o trata não apenas como um agente de produção de bens e serviços, mas sim como um sujeito, abordando o lado pessoal e familiar do indivíduo, pois estes também influenciam em como o empregado age no ambiente de trabalho. Através de uma pesquisa do tipo survey, o resultado identificou que naquele ambiente de trabalho, o nível de exigência estava muito alto para os padrões aceitáveis, e havia muito conflito entre a família e trabalho.

Quadro-Síntese – 6

Número do artigo	6
Título da obra	Clima Organizacional no Serviço Público: um Estudo com Servidores da Ufes, Campus de São Mateus.
Autor(es)	TYBEL, A. J.
Ano	2018
Hipóteses de causa	Deficiência da instituição quanto aos componentes: adequação da estrutura; clareza organizacional; apoio logístico; terceirização; justiça predominante; comprometimento e interesse pelo trabalho, e utilização do tempo.
Consequências Psicológicas	Trabalho tem enfoque maior em estratégias para aperfeiçoar o clima organizacional e comunicação.
Possíveis Mitigações	Necessidade de maior integração entre os servidores e melhor gestão de conflitos. competência de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido; flexibilidade e criatividade para efetivar as mudanças impostas pela informação obtida; integração dos objetivos da organização, e compromisso com eles, resultando, quando necessário, na disposição para mudanças; clima interno de cooperação e de ausência de ameaças; e capacidade de replanejar a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas, de modo contínuo.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

O maior desafio encontrado pelos funcionários públicos deste estudo de caso se relacionavam mais com o ambiente de trabalho e infraestrutura, no entanto, alguns resultados demonstraram que haviam deficiências na comunicação e até mesmo de comprometimento e engajamento no trabalho, isso pode se dar pelo fato da acomodação no emprego público ou a cultura brasileira de senso comum que o que é público é de todos, portanto pode ser tratado de qualquer forma.

Quadro-Síntese – 7

Número do artigo	7
Título da obra	Empowerment estrutural e civilidade como promotores de saúde mental em profissionais de saúde.
Autor(es)	Rute, Brites.
Ano	2018.
Hipóteses de causa	Incivilidade São exemplos o ignorar alguém, exibir uma expressão facial de enfado, não cumprimentar, não partilhar informação necessária e qualquer ato que seja considerado contrário às regras de respeito no local de trabalho e no grupo específico carga de trabalho excessiva; falta de comunicação.
Consequências Psicológicas	Exaustão emocional Burnout diminuição da saúde
Possíveis Mitigações	O empowerment estrutural representa um ambiente de trabalho com acesso a estruturas importantes (recursos, apoio, informação e oportunidades) que permite um bom desempenho e o desenvolvimento do trabalhador; desenvolvimento de ambiente de comunicação saudável e de lazer.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este é um dos muitos trabalhos que enfoca a área de saúde, principalmente na área de pronto socorro. Nela as causas são evidenciadas como mais importantes, já que o regime de carga horária em plantões extensos, alteram a rotina biológica do corpo, como sono e alimentação, causando alterações psíquicas que se traduzem em estresse, irritabilidade e exaustão. A principal diferença deste trabalho é que ele oferece a comunicação e construção de ambiente de lazer como uma forma de mitigação dos problemas levantados.

Quadro-Síntese – 8

Número do artigo	8
Título da obra	Comunicação e psicanálise em uma abordagem complexa sobre as organizações e seus sujeitos.
Autor(es)	Sólio, Marlene Branca.
Ano	2010.
Hipóteses de causa	Cultura/Cultura Organizacional, de Ideologia e de Poder, intimamente relacionadas entre si e desempenhando papel de sustentação de uma postura paralisante e alienadora. disputa de poder; subjetividade, cultura e fator psicológico; absenteísmo ⁷
Consequências psicológicas	Trabalho tem enfoque maior nas causas subjetivas dos problemas de comunicação organizacional.
Possíveis Mitigações	Organizações precisam perceber sua relação com os empregados como algo complexo e que se alimenta recursivamente da própria qualidade, o que exige, mais do que diálogo permanente, espaço para a transformação.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Nesta abordagem sobre o tema, a cultura organizacional é mencionada mais uma vez, e o aspecto subjetivo tem seu enfoque evidenciado, o empregado é analisado através da psicanálise, e muitas das nossas características primitivas, abordadas por Freud, como a disputa de poder emergem ao nível sensível, influenciando diretamente nas relações interpessoais.

⁷ Consiste no ato de se abster de alguma atividade ou função.

⁸ Prática de atos violentos, intencionais e repetidos, contra uma pessoa indefesa, que podem causar danos físicos e psicológicos às vítimas

Quadro-Síntese – 9

Número do artigo	9
Título da obra	O Bullying no Ambiente de Trabalho.
Autor(es)	Nicolle Araujo Antunes.
Ano	2012.
Hipóteses de causa	Bullying ⁸ e cultura organizacional desequilibrada.
Consequências Psicológicas	Baixa produtividade, baixa produtividade, stress, depressão e doenças, abalos em sua autoestima, distúrbios psicossomáticos; modificações psíquicas
Possíveis Mitigações	Troca de experiências e a discussão aberta do problema, quanto a todos os seus aspectos. Diálogo aberto; A capacitação da liderança e chefias; Criar uma gestão participativa na organização.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este trabalho também aborda a cultura organizacional como catalisador da problemática das relações interpessoais, e como o Bullying nasce do desequilíbrio do clima organizacional.

Quadro-Síntese – 10

Número do artigo	10
Título da obra	Análise do conceito comportamento destrutivo no trabalho em saúde: revisão integrativa.
Autor(es)	Roberta Meneses Oliveira Lucilane Maria Sales da Silva Maria Vilani Cavalcante Guedes Adriana Catarina de Souza Oliveira Rosario Gómez Sánchez Raimundo Augusto Martins Torres
Ano	2016.
Hipóteses de causa	Características de personalidade, estresse e sobrecarga de trabalho; (falta de profissionalismo); às tarefas (alta carga de trabalho); às ferramentas e tecnologias (mau uso); ao ambiente físico (espaço de trabalho desordenado); e à organização (cultura hierárquica e não conformidade com as diretrizes). Violência Psicológica e Incivilidade.
Consequências Psicológicas	Sofrimento moral/psíquico dos trabalhadores, comprometimento da segurança do paciente, prejuízos laborais, rompimento da comunicação, da colaboração e do trabalho em equipe o rompimento da comunicação, da colaboração e do trabalho em equipe; os prejuízos laborais; a hostilidade no ambiente de trabalho; a insatisfação, a diminuição da moral e do engajamento no trabalho.
Possíveis Mitigações	Os autores afirmaram que equilibrar o sistema de trabalho e incentivar o papel ativo e adaptativo dos trabalhadores. elaborem políticas de conduta ética, as quais estabeleçam a diferença entre comportamentos desejáveis e indesejáveis, e que todos os trabalhadores consigam falar sobre o assunto sem medo de retaliação ou punição. Pois a cultura de respeito mútuo favorece as comunicações horizontais.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

O trabalho acima também possui uma abordagem mais holística, ele trata sobre aspecto subjetivo, cultural ambiental e até mesmo tecnológicos que são causadores dos problemas psicológicos, estes por sua vez causam ainda mais transtornos na comunicação e relação interpessoal, gerando um ciclo vicioso.

Quadro-Síntese – 11

Número do artigo	11
Título da obra	A influência do treino de controle do stress nas relações interpessoais no trabalho
Autor(es)	Prieto, Maria Angélica Sadir
Ano	2010
Hipóteses de causa	Stress, ansiedade, na reestruturação de crenças irracionais
Consequências Psicológicas	Absenteísmo, queda de produtividade, desmotivação, irritação, dificuldades interpessoais,
Possíveis Mitigações	Inserção do modelo Treino Psicológico de Controle do Stress Adaptado para Relações Interpessoais no Trabalho (TCS-RI)

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este é mais uma pesquisa que aborda o ambiente de trabalho de saúde. Nela algumas consequências psicológicas foram observadas, como por exemplo o absenteísmo que pode ser caracterizado tanto pela ausência física como mental do colaborador, comportamento que causa muitos erros por desatenção ou omissão, além deste fenômeno o colaborador se sente desmotivado e irritado com o ambiente e colegas de trabalho.

Quadro-Síntese – 12

Número do artigo	12
Título da obra	Reflexos Individuais do Uso Pessoal e Excessivo de Comunicadores Instantâneos no Ambiente de Trabalho.
Autor(es)	Muniz, Leonardo Mairene.
Ano	2015.
Hipóteses de causa	Perda de concentração e o isolamento social uso pessoal e excessivo de aplicativos de comunicação instantânea.
Consequências Psicológicas	Distração digital, o controle reduzido de impulso, o conforto social e a solidão, abstinência, alteração de humor, negligência e problemas com a gestão do próprio tempo.
Possíveis Mitigações	Este Trabalho foca mais nas causas e consequências do excesso de comunicação por aplicativos de comunicação instantânea no ambiente de trabalho, mas não apresenta as mitigações da problemática.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

É cada vez mais usual que o uso da tecnologia em comunicação, como as redes sociais e smartphones substituem a comunicação tradicional, e apesar de isso ser um aspecto positivo, pode também ter consequências ruins devido ao caráter de distração que essas tecnologias oferecem. O trabalho não dispõe de muitas estratégias de mitigação, mas reforça a necessidade de atenção da gestão para a problemática.

Quadro-Síntese – 13

Número do artigo	13
Título da obra	Estresse da equipe de enfermagem dos serviços de urgência e emergência: uma revisão de literatura.
Autor(es)	Calasans, Luiza Helena Brito.
Ano	2015.
Hipóteses de causa	Estresse, Os principais fatores citados como causadores de estresse estavam relacionados ao espaço físico das unidades, ao relacionamento entre os profissionais da equipe, à carga excessiva de trabalho, o trato com os familiares de pacientes e ao caráter crítico dos casos atendidos.
Consequências Psicológicas	Problemas psicossomáticos, distúrbios do sono, sensação de fadiga, diminuição da concentração e cansaço mental, depressão.
Possíveis Mitigações	Outras estratégias são as relacionadas à capacitação e conscientização da equipe, tais como: qualificar a relação trabalhador-usuário por meio de subsídios humanitários, de solidariedade e cidadania; levantar discussões e reflexões sobre os reais facilitadores de Burnout e palestras educativas sobre agentes estressores e o seu enfrentamento.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este trabalho também se propõe a observar o ambiente hospitalar e a relação entre trabalho e relações interpessoais, nele também fica expresso que o ambiente de trabalho, modelo de trabalho em turnos é a principal causa do fator estresse, alterando a forma com que as relações interpessoais acontecem, favorecendo um clima tenso e não saudável.

Quadro-Síntese – 14

Número do artigo	14
Título da obra	Absenteísmo e sua relação com o ambiente de trabalho e sua interferência no cuidado de enfermagem
Autor(es)	Barboza, Michele Cristiene Nachtigall
Ano	2010
Hipóteses de causa	Absenteísmo; falta de dimensionamento de pessoal; sobrecarga de trabalho
Consequências Psicológicas	Estresse, insatisfação, falta de comprometimento e discussões entre equipe, os quais evidenciaram relação direta entre o absenteísmo e o ambiente de trabalho.
Possíveis Mitigações	Adequação do ambiente de trabalho e melhor dimensionamento de equipe.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este estudo demonstra a relação entre absenteísmo e erros de trabalho também afetam nos relacionamentos, favorecendo discussões entre a equipe e má qualidade de comunicação. O mesmo também afirma que o absenteísmo é causado pela sobrecarga de trabalho e falta de colaboradores suficientes para atender a demanda.

Quadro-Síntese – 15

Número do artigo	15
Título da obra	Sofrimento e Adoecimento dos Vendedores de uma Empresa de Material de Construção.
Autor(es)	Carla Sabrina Antloga Ana Magnólia Mendes.
Ano	2009
hipóteses de causa	Esgotamento emocional e de falta de reconhecimento “pressão no trabalho” “ambiguidade na relação com a chefia”, ausência de espaço para falar sobre o trabalho. grande quantidade de tarefas.
Consequências Psicológicas	“Ressentimentos”, “cansaço”, “medo” e “desconfiança”, adoecimento físico e mental.
Possíveis Mitigações	Para a empresa, recomenda-se a adoção de medidas que visem efetivamente melhorar o ambiente de trabalho, o que pode ser feito a partir da demanda e da fala do trabalhador. Não se pode, para fins de melhoria da organização do trabalho, pressupor necessidades dos indivíduos e promover qualquer tipo de ação: necessita-se de ações concretas, agudas, que atinjam de forma certa os problemas. No caso, essas medidas devem ser adotadas levando em consideração a opinião e as experiências cotidianas dos funcionários.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este estudo de caso demonstra o quanto é necessário haver uma chefia preparada na gestão de pessoas, uma vez que grande parte das queixas dos colaboradores das empresas estudadas apontavam a pressão, e falta de espaço para a comunicação como principal causa das problemáticas psicológicas que eles sofriam como cansaço, medo e ressentimento.

Quadro-Síntese – 16

Número do artigo	16
Título da obra	Qualidade de vida no trabalho e sua percepção pelos funcionários do Banco do Brasil do Gama – DF.
Autor(es)	Franke, Lúcio Daniel Ilha.
Ano	2011
Hipóteses de causa	Supervisão ou vigilância excessiva; • Falta de apoio ou reconhecimento; • Insatisfação sobre o conteúdo do trabalho, que é pouco qualificado, monótono, sem criatividade ou muito complexo e difícil de ser executado; • Falta de controle sobre o processo de trabalho com intensidade e duração arbitrariamente decididas; • Trabalho pouco importante ou de excessiva responsabilidade; • Sobrecarga de atividade, cobrança de produção e prazos, especialmente quando demandam esforços muito intensos ou impossíveis de serem realizados; • Insegurança no emprego; • Remuneração insuficiente; • Relações interpessoais competitivas e/ou autoritárias; • Ambiente de trabalho inseguro, com ruído, má iluminação e climatização e espaço físico e mobiliário inadequados; • Trabalhar sob tensão, com o medo de assaltos. • Horas extras freqüentes; • Falta de funcionários;
Consequências Psicológicas	1. Alcoolismo crônico relacionado ao trabalho; 2. Episódio depressivo relacionado ao trabalho; 3. Transtorno de estresse pós-traumático relacionado ao trabalho; 4. Síndrome de fadiga relacionada ao trabalho; 5. Neurose profissional relacionada ao trabalho; 6. Síndrome de esgotamento profissional (Burnout), 7. Doenças Psicossomáticas como: gastrite, úlcera, cefaleia, enxaqueca; 8. Hipertensão arterial; 9. LER/DORT;
Possíveis Mitigações	Menos pressão, melhor salário.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este outro estudo de caso também apontava que a chefia se encontrava sub-capacitada, exercendo um controle excessivo, e exigindo execução de trabalhos repetitivos, onde os empregados não possuíam voz ativa para opinar numa maneira mais ideal de resolução de conflitos e problemas.

Quadro-Síntese – 17

Número do artigo	17
Título da obra	Avaliação do clima organizacional na prefeitura de Arroio do Meio
Autor(es)	Alba, Dinara
Ano	2017
Hipóteses de causa	Este estudo demonstra a qualidade de um ambiente de trabalho onde há respeito e qualidade na transmissão da comunicação. Cultura organizacional boa
Consequências Psicológicas	-
Possíveis Mitigações	-

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este foi o único estudo em que os resultados do estudo de caso foram positivos, esses resultados se dão devido à um ambiente saudável, onde há respeito e boa comunicação entre colaboradores.

Quadro-Síntese – 18

Número do artigo	18
Título da obra	Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura.
Autor(es)	Marcos Júnior de Moura-Paula.
Ano	2014.
Hipóteses de causa	silêncio organizacional, falta de comunicação.
Consequências Psicológicas	(Estresse, angústia, baixa autoestima e dissonância cognitiva), (absenteísmo, maior rotatividade, baixa produtividade).
Possíveis Mitigações	Este estudo tem como objetivo estudar os efeitos do silêncio e falta de comunicação e não se foca em mitigações.

Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este estudo trata diretamente do efeito do silêncio na psique do colaborador, como o estresse, baixa autoestima, baixa produtividade e outros fatores, o que é possível observar a importância da comunicação e espaço de fala no ambiente de trabalho.

Quadro-Síntese – 19

Número do artigo	19
Título da obra	Preditores da adição ao trabalho em trabalhadores que utilizam tecnologias de informação e comunicação.
Autor(es)	CARLOTTO, Mary Sandra; WENDT, Guilherme Welter; LISBOA, Carolina e MORAES, Marcela Alves de
Ano	2014
Hipóteses de causa	Trabalho excessivo, tecnoestresse
Consequências Psicológicas	Ansiedade
Possíveis Mitigações	Reorganização de rotinas de trabalho, nas políticas de saúde do trabalhador assim como no campo da prevenção e intervenção psicossocial e clínica.

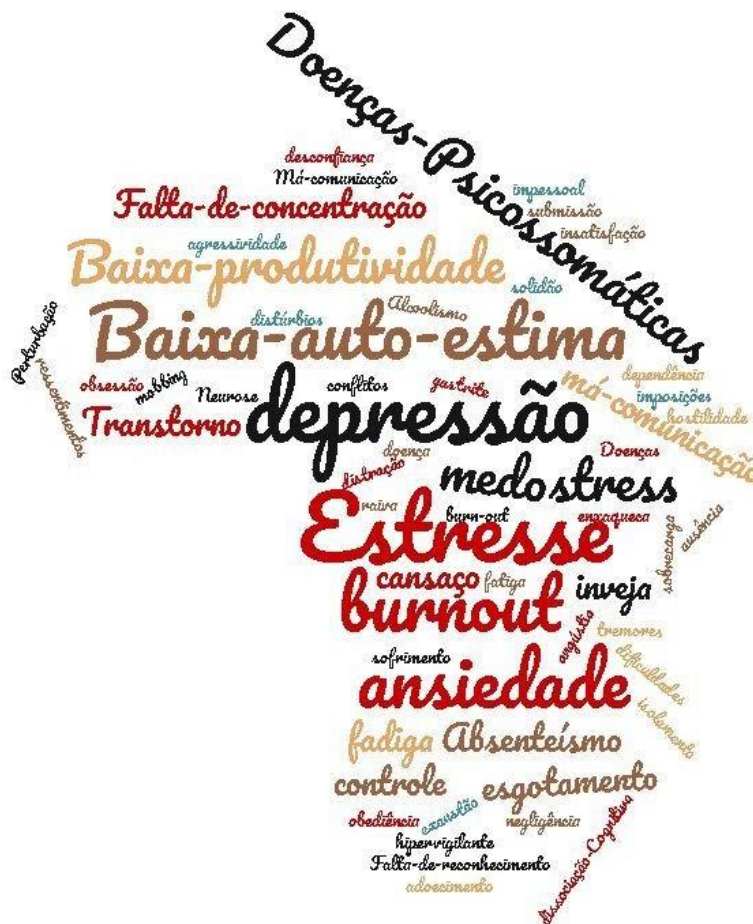
Fonte: Sintetizado por autora, 2019

Este trabalho aborda como a tecnologia de comunicação de forma ainda mais intensa pode causar um estado de adição, ou seja, vício. O ideal é que haja a construção de outras maneiras de comunicação que sejam práticas, e menos dispendiosas de tempo, melhorando as rotinas do trabalho.

5 DISCUSSÃO

Muitos são os impactos psicológicos que podem ser encontrados após esta avaliação, e para melhor exemplificar, foi feita uma montagem em forma de nuvem de palavras, na qual os termos mais citados nas pesquisas de consequências psicológicas encontram-se em maior destaque (tamanho de fonte maior) e as menos citadas em segundo plano. O resultado foi o seguinte:

Figura 3 - Consequências psicológicas da má comunicação no ambiente de trabalho



Fonte: Autora 2019, gerado online pelo website wordclouds.

As principais consequências psicológicas da falta de comunicação podem ser resumidas nesta figura que se encontra acima, pode-se perceber que os principais termos encontrados foram estresse (tanto na versão inglesa quanto a portuguesa), depressão, ansiedade, baixa autoestima, doenças psicossomáticas e síndrome de *Burnout*⁹.

⁹Exaustão física e mental através do excesso de trabalho.

Em segundo plano se pode observar ainda medo, cansaço, fadiga, baixa produtividade e falta de concentração, consequências que alteram profundamente a forma com que o colaborador se observa e observa o mundo ao redor, prejudicando intensamente sua vida pessoal, bem como a saúde psicológica.

5.1 CONSEQUÊNCIAS PSICOLÓGICAS DE UMA COMUNICAÇÃO INEFICAZ

Uma das curiosidades a respeito dos trabalhos catalogados é que havia muitos que se pautavam no ambiente hospitalar, o que é interessante analisar pois os efeitos colaterais da má comunicação são sentidos imediatamente e interferem no salvamento ou não de vidas. Por exemplo, Braga (2009) em sua pesquisa de campo afirma que os profissionais de saúde convivem constantemente com problemas de comunicação, que, conseqüentemente, interferem na continuidade, qualidade e consecução do trabalho ou na satisfação das necessidades dos profissionais, de forma que o trabalho transcorra de maneira produtiva e eficaz. Para o desenvolvimento do trabalho em equipe, a comunicação é imprescindível, sendo um fator de desagregação ou agregação dependendo de como ocorra.

Motter (2018) identifica que a Organização Mundial de Saúde apresenta como causas dos transtornos mentais as cargas de trabalho excessivas, as exigências contraditórias, a falta de clareza na definição das funções, a comunicação ineficaz por parte de chefias e colegas e o abuso sexual ou psicológico.

Nesse contexto, Silva (2013) assegura que o desgaste profissional, ao qual as pessoas estão submetidas diariamente, pode gerar algum tipo de doença, como estresse, depressão, transtorno bipolar, entre outros fatores que abrangem a organização como absenteísmo, acidentes laborais, produtividade, performance, entre outras.

Silva (2013, p.30) relata ainda que “as situações de estresse no ambiente de trabalho vêm aumentando gradativamente, isto porque nos deparamos constantemente com tal problema evidenciado nas relações de trabalho das mais diversas áreas”.

Vários são os fatores que podem impedir um bom rendimento do grupo, como o seu tamanho, o grau de motivação de seus membros, a falta de coesão, dificuldades de comunicação e até mesmo normas restritivas ao seu bom funcionamento. Algumas providências são eficazes quanto ao bom funcionamento de um grupo, a saber: favorecer a integração das pessoas, observar a liderança voltada para a tarefa, tanto quanto os fatores de manutenção do grupo que dizem respeito às questões sociais; classificar papéis e expectativas; intensificar os valores e respeito às normas; bem como favorecer, sempre, uma maior coesão das pessoas (CARDOZO ; SILVA, 2014, p. 31).

Desse modo, Romero, Oliveira e Nunes (2008) asseguram que o melhor modo de controlar e prevenir o estresse e outros tipos de doenças exige dois pressupostos básicos: manter elevada a qualidade de vida do trabalho e manter um adequado estilo de vida, dessa forma, tanto a organização como os profissionais são beneficiados.

Em estudos dos autores acima, relatam que várias pesquisas realizadas por organizações vinculadas à saúde do trabalhador, são unânimes em afirmar que é muito alto o preço que as sociedades industrializadas pagam com o desgaste físico e mental dos seus trabalhadores e de suas empresas e o favorecimento também da comunicação ineficaz.

No entanto, Teixeira (2004) afirma que a comunicação de boa qualidade é parte importante dos cuidados de saúde, quando a comunicação acontece de forma boa e saudável torna-se excelente analisador da qualidade dos cuidados, e quando essa comunicação ocorre de forma negativa torna-se um desafio para a Psicologia.

Pellizaro e Mello (2001) enumeram algumas situações que trazem grande insatisfação motivacional: “Ser colocado em ridículo perante o grupo; precisar seguir normas e horários rígidos; sentir-se socialmente colocado de lado; Estar num ambiente sério demais em que as pessoas se atritam constantemente” (PELLIZARO; MELLO, 2001, p. 97).

Em continuação, Cruz (2016) alerta que os trabalhadores passam mais tempo no ambiente de trabalho do que no lar, e ainda assim não se dão conta de como é importante estar em um ambiente saudável, e o quanto isto depende de uma série de fatores; portanto, deve-se refletir sobre qual o papel do empregado e a importância do mesmo na qualidade do ambiente em que atua.

A interação é a condição de construção do indivíduo, e os resultados das interações são individuais. Assim, cada sujeito vive de forma singular a experiência em sua subjetividade, o modo como afeta e é afetado a cada encontro com o outro, só de maneira abstrata pode-se conceber, são importantes encontros posteriores entre os mesmos indivíduos e desses com outros, de tal modo que os resultados das interações se revelem no tempo, no interior das relações entre os mesmos indivíduos (SANTOS et al., 2017, p.4).

Destaca-se que, segundo Cardozo e Silva (2014), o estado afetivo-emocional de cada pessoa é aferido de acordo com o seu estado de ânimo, autoestima e satisfação geral com a vida. As emoções e os afetos ajudam a identificar o perigo, a expressar estados internos e orientar as ações aos outros.

Romero, Oliveira e Nunes (2008) reforçam que investigar as causas do estresse,

proporcionar condições para tentar diminuir seus efeitos, providenciar tratamento, quando necessário, são questões que começaram a ser amplamente discutidas dentro das organizações. Para que um gestor possa liderar um grupo com eficácia, segurança e confiança na sua capacidade de gerenciamento é necessário um domínio sobre o seu sistema emocional. Trabalhar esses fatores emocionais, principalmente nos níveis gerenciais, e proporcionar melhor comunicação, proporcionará uma maior eficácia nos resultados da equipe e, como consequência, em toda a organização.

No levantamento bibliográfico, foram analisados 19 artigos onde se elencaram as principais causas dos problemas psíquicos que são causadas pelo meio, relação interpessoal e comunicação, como se pode observar na nuvem de palavras, onde os termos mais citados nas

pesquisas de causas dos problemas encontram-se em maior destaque (tamanho de fonte maior) e as menos citadas em segundo plano, como visto abaixo:

Figura 4 - Causas dos problemas psicológicos ocasionados pela má comunicação no ambiente de trabalho



fonte: Autora 2019.através do Wordclouds

Podemos perceber que os maiores entraves do tema se dão por conta da cultura organizacional. Segundo Freitas (1991, p.75), a cultura organizacional é “o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.”, portanto ela funciona como um código de conduta implícito com que os colaboradores agem diante os acontecimentos.

É a partir da cultura organizacional que nasce comportamentos tóxicos, como assédio, incivilidade, comportamentos abusivos e de controle. competição excessiva, sentimento de medo, incerteza insegurança e não pertencimento, uma vez que o indivíduo vê a cultura daquela organização como fora de seu padrão já interiorizado devido às experiências anteriores.

Portanto, para que haja estímulo para um ambiente de trabalho saudável, é importante que todos os envolvidos estejam empenhados na construção de boas práticas, e assim

transmitir a experiência aos novos colaboradores que forem incorporados, gerando um ciclo virtuoso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente muitos são os desafios impostos à sociedade, a partir de diferentes modos de vida, não só no ambiente de trabalho. A comunicação, que sempre foi a base fundamental de toda civilização, encontra-se numa fase muito complexa. Por um lado, nunca foi tão fácil se comunicar com todo mundo em tempo instantâneo, mas onde há quantidade, não há necessariamente qualidade.

As relações se tornaram mais frágeis, mais rápidas e menos próximas. A impessoalidade das telas proporciona o surgimento de comportamentos cada vez mais radicais e a ausência de empatia se transfere também para as relações mais próximas, refletindo diretamente nas relações de ambiente de trabalho. Neste sentido, a hipótese implícita neste estudo foi confirmada, a de que comunicação ineficaz impacta de modo direto na qualidade de vida dos trabalhadores, resultando numa série de consequências psicológicas e psicofísicas, a partir de sintomas de ordem psicossomáticas e degradação das relações humanas.

O que pode ser percebido nesta pesquisa é que a cultura organizacional tem um grande papel no combate às más práticas que os colaboradores trazem através de sua vivência e experiência empírica. A gestão desempenha, portanto, a função primordial de fomentar um ambiente de trabalho pautado no respeito e no espaço de comunicação através da aproximação da psicologia organizacional, e cabe ao profissional de Psicologia ser o agente que propicia esta transformação, servindo de ponte entre a gestão e os trabalhadores, com técnicas de aprimoramento do processo comunicacional, dentre outras. Trata-se de uma demanda emergente que deve servir de encaminhamento para futuros trabalhos.

Pode-se considerar que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, uma vez que as hipóteses de causa dos problemas psicológicos foram elencadas, classificados em graus de ocorrência, e ainda algumas das soluções também foram apresentadas. Aplicando o modelo de indução pode-se aplicar essa realidade às outras que se enquadrem minimamente no arcabouço dos estudos de caso analisados por este trabalho.

Uma das lacunas percebidas durante o levantamento de bibliografias e que também fica como sugestão para trabalhos futuros é como as mídias de comunicações instantâneas e o avanço da tecnologia afetam o desempenho da comunicação organizacional, tanto para o mal quanto para o bem. É preciso avaliar como essas tecnologias impactam na construção de novos postos de trabalho e como ela irá extinguir os trabalhos mecânicos através da automatização, para tanto, faz-se necessário mais estudos para se fazer percebido pela sociedade que a comunicação pessoa-pessoa será o grande diferencial no ambiente organizacional do futuro.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANGELONI, M.T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANTLOGA, Carla Sabrina; MENDES, Ana Magnólia. Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção. **Psicologia: teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 255-262, 2009.
- ANTUNES, N. **Bullying no ambiente de trabalho**. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado). Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911260341.pdf>.
Avaliação do clima organizacional na prefeitura de Arroio do Meio
- BARBOZA, Michele Cristiene Nachtigall. **Absenteísmo e sua relação com o ambiente de trabalho e sua interferência no cuidado de enfermagem**. 2010. Dissertação de Mestrado.
- BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida (P. Dentzien, trad.). **Rio de Janeiro: Jorge Zahar**, 2001.
- BRAGA EM, Berti HW, Risso ACMCR, Silva MJP. **Relações interpessoais da equipe de enfermagem em centro cirúrgico**. Rev. SOBECC. 2009 jan/mar;14(1):22-9.
- BRITO, Vanda Maria Assis. **Marketing interno: contributos explicativos para o comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e otimismo de carreira**. 2017. Tese de Doutorado.
- CALASANS, Luiza Helena Brito. Estresse da equipe de enfermagem dos serviços de urgência e emergência: uma revisão de literatura. 2015.
- CARDOSO, O de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006. Disponível em: Acesso em: 10 maio 2019.
- CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira Silva. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Interbio v.8 n.2, Jul-Dez, 2014.

Disponível em:

https://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf. Acesso em 09 de mar. 2019.

CARLOTTO, Mary Sandra et al. Preditores da adição ao trabalho em trabalhadores que utilizam tecnologias de informação e comunicação. **Temas em Psicologia**, v. 22, n. 2, p. 377-387, 2014.

CARVALHO, Luísa. **Mobbing e vulnerabilidade ao stress como fatores dissociativos no envolvimento com o trabalho**. 2014. Tese de Doutorado.

CASTRO, A.B.B. de; SÁ, L.S.B.de C. **A importância da comunicação para a qualidade da gestão empresarial**. *Tekhne e Logos*, v. 2, n. 1, p. 1-14, out. 2010. Disponível em: . Acesso em: 01 jun. 2019.

CRUZ, Raimunda Maria. **A Importância da Relação Interpessoal no Ambiente de Trabalho**. *Psicologia Organizacional*, Junho/2016. Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-relacao-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em 11 de mar. 2019.

DE FREITAS, Ernani Cesar. Linguagem e trabalho: comunicação e discurso nas organizações. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, p. 78-93, 2009.

DE MATHIS, Regina Célia Simões. **Reflexões Sobre Boas Parcerias: Watzlawick, Rosenberg, Maturana e a Comunicação Humana**. UNIFESP/USP, São Paulo-SP, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/tes/article/download/9582/6342>. Acesso em 15 ago. 2019.

DE MOURA-PAULA, Marcos Junior. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15-44, 2014.

DE TRABALHO1. Disponível em:<<https://doi.org/10.24302/agora.v18i2.366>> Acesso dia 05 de Setembro de 2019.

DEVESSA, Laura Moura. **A importância da comunicação no contexto organizacional**. Instituto Politécnico de Setúbal, 2016. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A2ncias%20Empresariais.pdf. Acesso em 14 de mar. 2019.

DIAS, Rita Madureira Pinto Castanheira. **Diagnóstico nos riscos psicossociais e proposta de**

intervenção numa empresa do setor do retalho: o modelo JD-R como pressuposto teórico para o ajustamento das exigências e recursos de trabalho. 2017. Tese de Doutorado.

Disponível em

FERMINO, Tauani Zampieri; DE CARVALHO, Emilia Campos. A comunicação terapêutica com pacientes em transplante de medula óssea: perfil do comportamento verbal e efeito de estratégia educativa. **Cogitare Enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 287-295, 2007.

FERREIRA, ANDREIA MOSCA. **A DIMENSÃO HUMANA NA COMUNICAÇÃO**

FERREIRA, ANDREIA MOSCA. **A DIMENSÃO HUMANA NA COMUNICAÇÃO**

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa*. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, M. F; CASTRO, A. B. B; **Trabalho em equipe: a importância da comunicação na gestão de uma pequena empresa de serviços e vendas.** *Tekhne e Logos*, Botucatu, SP, v.4, n.1, abril, 2013.

FERREIRA, Marina Fernanda; DE CASTRO, Adriane Belluci Belório. *Trabalho em equipe: a importância da comunicação na gestão de uma pequena empresa de serviços e vendas.*

FILHO, D.B.F; PARANHOS, R.; JÚNIOR, J.A.D.S. *et al*; O que é, para que serve e como se faz uma meta-análise? **Teoria e Pesquisa**. pág 205-228. Editora cubo: 2014. Disponível em:<<http://doi.editoracubo.com.br/10.4322/tp.2014.018>> Acesso em 03 de Set. 2019.

FRANKE, Lúcio Daniel Ilha. *Qualidade de vida no trabalho e sua percepção pelos funcionários do Banco do Brasil do Gama-DF*. 2011.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional grandes temas em debate.* **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 183-184, 2014.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 183-184, 2014.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-trabalho-em-equipe-nasempresas/>. Acessado em 10 de maio 2019.

LAIGNIER, Pablo; FORTES, Rafael (Ed.). **Introdução à história da comunicação**. Editora E-papers, 2009.

LIXA, Sara Catarina de Augusto. **Fusões e aquisições organizacionais. O lugar da comunicação interna**. 2016. Tese de Doutorado.

MARCONI, M.DE; LAKATOS, E.M.; Fundamentos da metodologia científica: 5ª edição. Editora Atlas: São Paulo, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Importância do Trabalho em Equipe nas Empresas**.

MATRIZES, 3(1), 11-20.

MELLO, Guiomar N. de. **Social democracia e educação: teses para discussão**. São Paulo, Cortez Editora/Editora Autores Associados, 1991.

MEREGE, Ana Lúcia. A história da escrita: uma introdução. **Biblioteca Nacional**, p. 167, 2009.

Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo.

Metodologia Científica Prof. William Costa Rodrigues FAETEC/IST Paracambi 2007.

Disponível em: <http://twixar.me/rSR1>. Acesso 09 de Setembro de 2019.

MORGAN, G. Introdução. In: **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 20.

MOTTER, Andressa. **Na subjetividade do trabalho. 2018**. Disponível em:

<http://coral.ufsm.br/arco/sitenovo/?p=4218>. Acesso em 03 de maio de 2019.

MUNIZ, LEONARDO et al. REFLEXOS INDIVIDUAIS DO USO PESSOAL E EXCESSIVO DE COMUNICADORES INSTANTÂNEOS NO AMBIENTE DE TRABALHO. 2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. **A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal**. *Organicom*, Ano 10, nº19, 2013

OLIVEIRA, Roberta Meneses et al. Análise do conceito comportamento destrutivo no trabalho em saúde: revisão integrativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 50, n. 4, p. 695-704, 2016.

ORGANIZACIONAL: A Formação e o Comportamento de Grupos Espontâneos nas Empresas e. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.9

ORGANIZACIONAL: A Formação e o Comportamento de Grupos Espontâneos nas Empresas e. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PELLIZZARO, Enzo Sander; DE MELLO, Kátia Socha. **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE**

PRIETO, Maria Angélica Sadir et al. A influência do treino de controle do stress nas relações interpessoais no trabalho. 2010.

RAMOS, M. C. **Comunicação, direitos sociais e políticas públicas.** In MARQUES DE MELO, J.; SATHLER, L. Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação. São Bernardo do Campo, SP: Umesp, 2005.

REIS, A. M. V. et al. Desenvolvimento de equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

RIBEIRO, Luisa. **Empowerment estrutural e civilidade como promotores de saúde mental em profissionais de saúde.** 2018. Tese de Doutorado.

ROJAS, Eduardo. **El saber obrero y la innovación en la empresa.** Montevideo: CINTERFOR, 1999.

ROMERO, Sonia Mara; OLIVEIRA, Luciano. **Estresse no Ambiente Organizacional:** estudo sobre o corpo gerencial. Universidade Luterana do Brasil – ULBRA. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1215_SEGET0701Stress.pdf. Acesso em 11 de abr. 2019.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivações.** Rev Científica da América Latina, vol 44, p.5-16, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417526001.pdf>. Acesso em 13 de ago. 2019.

SANTOS et al, Roberta de Oliveira Jaime Ferreira Lima. **Estudo sobre as relações humanas interpessoais de trabalho entre os profissionais de enfermagem:** revisão integrativa. Rev enferm UERJ, Rio de Janeiro, 2017.

SANTOS, Julio Cesar S. Habilidades Gerenciais Para Chefes E Supervisores. **Clube de Autores** (managed). Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=V8x5DwAAQBAJ&pg=PA25&dq=%22a+habilidade+c>

omunicativa+%C3%A9+essencial+%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiF9Pvp3uTIAhVuGLkGHR-XDdUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%22a%20habilidade%20comunicativa%20%C3%A9%20essencial%20%22&f=false> Acesso em 04 de Setembro de 2019.

Serrano, M. M. (2009). **A comunicação na existência da humanidade e de suas sociedades.**

SILVA, Karina Ramos. **O estresse no ambiente de trabalho:** causas, consequências e prevenções. Assis/SP 2013. Disponível em:

<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011261124.pdf> . Acesso em 03 de maio de 2019.

SILVA, Leandra Carla; DE AFONSECA SALLES, Taciana Lucas. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 6, n. 2, 2016.

SILVA, Tatiane Euzébio; GÓIS, Itaelmo da Rocha. **A má comunicação e os prejuízos da empresa.** Revista Eletrônica de Administração – Vol. 08 – Edição 15 – Julho-Dezembro – 2009.

SÓLIO, Marlene Branca et al. Comunicação e psicanálise em uma abordagem complexa sobre as organizações e seus sujeitos. 2010.

SOUZA, J. Trabalho em Equipe: discurso bonito e prática difícil. **Disponível: <http://abrhrj.org.br/typo/index.php>**. Acesso em: 06 de maio 2019

SOUZA, Sabrina Kelly Gomes de et al. Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho de Profissionais de Recursos Humanos. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v.4, n.2, p.3-29, dez. 2017. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2359-3539.v4i2.2020>. Acesso em: 15 ago. 2019.

TEIXEIRA, José A. Carvalho. **Comunicação em saúde: Relação Técnicos de Saúde - Utentes.** *Aná. . Psicológica* [online]. 2004, vol.22, n.3, pp.615-620. ISSN 0870-8231.

Tekhne e Logos, v. 4, n. 1, p. 12-29, 2013.

TYBEL, A. J. **CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DA UFES, CAMPUS DE SÃO MATEUS.** 2018. Dissertação de

VASCONCELLOS, M. J. E. de. (2010). *Pensamento sistêmico: O novo paradigma da ciência* (9ª ed.). Campinas: Papyrus.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 466-491, 2004.

ZARAFIAN, P. **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. El modelo de competencia y los sistemas productivos. **Montevideo: Cinterfor**, 1999.