

A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EFICAZ NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Isabelle Maria Willemann
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
isabelle.willemann@ufms.br

Leticia Santos Pereira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
leticia.santos.p@ufms.br

Sabrina Vitoria da Luz Villa
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
s.vitoria@ufms.br

Dra. Edrilene Barbosa Lima Justi
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
edrilene.justi@ufms.br

RESUMO

Cada vez mais os ambientes organizacionais exigem uma melhor comunicação para que os indivíduos tenham boas relações entre si, com o intuito de facilitar os processos interativos, e estimular vantagem competitiva nas organizações. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar como a comunicação sustenta as relações no ambiente organizacional. Sendo assim, foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, em uma abordagem descritiva em que, também, aplicou-se um questionário no período de maio de 2023 nos municípios de Nova Andradina e Ivinhema (MS). Como principal conclusão, verificou-se que o processo de comunicação auxilia na resolução de problemas no ambiente de trabalho e na troca de informações, podendo estimular uma maior participação em comportamentos voltados à iniciativa e inovação e fornecendo possibilidades estratégicas e vantajosas para as organizações.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Estratégia. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Organizational environments increasingly demand improved communication to foster good relationships among individuals, aiming to facilitate interactive processes and stimulate competitive advantages for organizations. In this context, the present study aims to identify how communication supports relationships within the organizational environment. The research was conducted through bibliographic and field studies, adopting a descriptive approach. A questionnaire was also applied in May 2023 in the municipalities of Nova Andradina and Ivinhema (MS). The main conclusion revealed that the communication process helps solve workplace problems and facilitates information exchange, potentially encouraging greater engagement in behaviors oriented toward initiative and innovation, while providing strategic and advantageous possibilities for organizations.

Keywords: Organizational Behavior. People Management. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Nota-se que falar sobre a comunicação vai além de destacar os resultados que ela traz no meio organizacional e na convivência enquanto seres humanos; ela permite a reflexão e o entendimento de como resolver conflitos em todos os âmbitos sociais, mantendo um relacionamento apaziguado com os indivíduos.

Ademais, no ambiente dos acadêmicos de administração é necessário desenvolver uma comunicação assertiva para que seja exemplificado todos os estudos referentes ao papel dos líderes e os resultados de uma boa gestão na geração de resultados de uma empresa. Mas diante de todas essas explicações, surge a pergunta: Por que a comunicação é tão relevante nesse meio organizacional?

A comunicação é um dos fundamentos mais importantes para o bom funcionamento de uma organização, pois, grande parte dos problemas organizacionais tem origem na falta de comunicação, ou nos ruídos que impedem com que a mensagem seja devidamente compreendida. É importante destacar que não basta apenas transmitir a mensagem, mas fazer com que as pessoas entendem plenamente seu significado, e, em uma equipe de trabalho, serve para controlar, motivar e informar (Robbins *et al.*, 2014).

Conforme destaca Marques (2015), a comunicação pode ser motivo de sobrevivência de uma entidade, ou seja, a organização que não souber se comunicar com os funcionários internos e externos, certamente terá uma série de dificuldades. O autor define a palavra “comunicação” como a troca de mensagens entre indivíduos que tem como finalidade construir significados, destacando a capacidade de interpretação da pessoa que recebe a informação.

Para Chiavenato (2021), a comunicação é a delegação de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de compartilhar conhecimento, como também uma forma de se relacionar com outros indivíduos por intermédio de ideias, fatos, pensamentos e valores. Onde uma pessoa não pode comunicar-se sozinha, porque precisa de outra para completar o ato da comunicação. O autor enfatiza que as organizações não podem existir e nem funcionar sem que haja uma comunicação; pois esta é a rede que engloba e conduz todas as suas partes.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo identificar como a comunicação sustenta as relações no ambiente organizacional, por meio de pesquisas

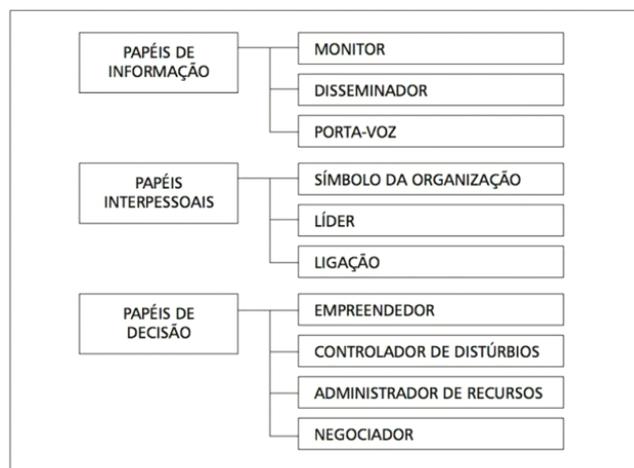
bibliográficas e de campo, na qual apresenta-se os seus resultados através do referencial teórico e dos resultados e discussões – comparando as principais relevâncias identificadas no estudo bibliográfico com os resultados atingidos através de um questionário estruturado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que uma organização funcione de maneira eficiente, é crucial que os papéis gerenciais contribuam significativamente para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e acolhedor. O valor das relações interpessoais e das competências humanas na gestão é amplamente aceito, uma vez que essas habilidades impactam diretamente a motivação e o grau de satisfação dos funcionários. A forma como os funcionários raciocinam, aprendem, realizam suas atividades, enfrentam desafios, gerenciam seu tempo e interagem com os demais pode agregar valor à empresa, especialmente quando o gestor de recursos humanos reconhece e aproveita essas particularidades (Snell *et al.*, 2020).

De acordo com Maximiano (2012), a função e as atividades dos gerentes nas organizações têm sido objeto de estudo há bastante tempo, constituindo-se em uma das principais fontes de entendimento acerca da administração. Ao observar um gerente atuando, é inevitável concluir que o trabalho gerencial é diversificado, não é uniforme e não se desenvolve segundo uma lógica racional, como a que sugere a sequência de planejar → organizar → liderar → executar → controlar.

Figura 1: Papéis Gerenciais



Fonte: Maximiano, 2012.

Um dos estudos mais significativos sobre as atividades gerenciais foi realizado por Henry Mintzberg (1990). De acordo com Mintzberg (1990), os gerentes exercem dez papéis, que se organizam em três categorias que são: papéis interpessoais, papéis de processamento de informação e papéis de decisão. Para ele, o papel gerencial é um conjunto de comportamentos estruturados associados a uma função ou posição específica. Cada um desses dez papéis reúne uma variedade de atividades gerenciais (Maximiano, 2012).

Segundo Chiavenato (2020, p. 17), um papel é entendido como um conjunto de expectativas que a organização tem em relação ao comportamento de um indivíduo. O autor categoriza os papéis do administrador em três grupos principais:

1. Papéis interpessoais: estes refletem as interações com outras pessoas e estão ligados às habilidades humanas. Eles revelam a forma como o administrador se relaciona e exerce influência sobre seus subordinados.

2. Papéis informacionais: referem-se às atividades realizadas para manter e ampliar uma rede de informações. Em média, um administrador em nível institucional dedica cerca de 75% do seu tempo comunicando-se com outras pessoas. Esses papéis demonstram como o administrador troca e processa informações.

3. Papéis decisórios: envolvem todas as situações em que o administrador precisa tomar decisões ou escolher um curso de ação. Esses papéis demandam tanto habilidades interpessoais quanto conceituais, destacando como o administrador aplica as informações em suas decisões.

É importante destacar as relações interpessoais do gestor, na qual é um dos elementos chaves dentro da comunicação. Mullins (2002), destaca que os papéis interpessoais abordam as interações com outras pessoas e derivam do status e da autoridade do gerente. Nesse contexto, o gerente atua como símbolo da organização, ou seja, representa a empresa em situações formais, como ao assinar documentos ou participar de eventos sociais relevantes.

Contudo, ele também se coloca à disposição para aqueles que buscam acesso direto à alta gestão, como, por exemplo, um cliente que deseja registrar uma reclamação grave sobre um membro da equipe e desempenha o papel de líder, que permeia todas as atividades gerenciais. Isso implica na responsabilidade de preencher vagas, bem como de motivar e orientar os colaboradores. O gerente funciona como um elo, tanto com os funcionários quanto com grupos externos à sua unidade, ou até com entidades,

como organizadores de conferências. Desse modo, o gestor atua como um conector tanto dentro quanto fora de seu ambiente de trabalho.

Cada vez mais os ambientes organizacionais exigem uma melhor comunicação para que os indivíduos tenham boas relações entre si, com o intuito de facilitar os processos interativos, e estimular vantagem competitiva nas organizações, como destaca Chiavenato (2014, p. 6):

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Os gestores são os grandes responsáveis pela interação da sua equipe, eles precisam fazer com que a troca de conhecimento e informações entre seus funcionários sejam constantes, visto que a empresa depende dessa relação para alcançar os resultados desejados. Portanto se torna necessário que o objetivo seja o mesmo independente da cultura, religião e história de cada um, e são os gestores que irão desenvolver esse respeito e compromisso no grupo através da comunicação exigida no âmbito organizacional. Como afirmam Wagner e Hollenbeck (2019, p. 8):

O processo de gestão está cada vez menos dependente do comando e do controle hierárquico, onde os gestores têm todo o poder e os colaboradores têm pouca autoridade sobre suas responsabilidades. Por várias razões, agora as organizações usam quantidades maiores de *empowerment* – que consiste na delegação da autoridade a não-gestores para tomarem decisões significativas em seus trabalhos. Muitas vezes, o *empowerment* é realizado agrupando os colaboradores em equipes e, em seguida, dando a essas equipes responsabilidade por atividades de autogestão, como contratação, demissão e treinamento de membros, definição de metas de produção e avaliação da qualidade da produção.

Para Stoner e Freeman (1999) a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. Wagner e Hollenbeck (2019) concordam afirmando que a gestão é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os comportamentos organizacionais

que realizam a missão por meio da divisão de trabalho. Assim, a gestão trata de um fluxo contínuo de atividades administrativas que afetam os comportamentos dos membros da organização e a própria organização.

Figura 2: As quatro funções da gestão



Fonte: Wagner e Hollenbeck, 2019.

De acordo com Robbins *et al.* (2014), a hierarquia precisa estar funcionando adequadamente, os líderes precisam receber comandos claros e objetivos de seus superiores, compreendendo a mensagem e transmitindo para os liderados de seu setor. Esse setor forma um grupo de pessoas, que precisa tornar-se uma equipe, ajudando uns aos outros rumo ao mesmo objetivo. Mais do que apenas passar comandos e informações, o líder precisa motivar sua equipe, acompanhar seu progresso caminhando ao lado de seus liderados.

Nesse sentido, Wagner e Hollenbeck (2019, p. 201) destacam as inter-relações no ambiente das organizações:

As pessoas nas organizações participam de uma grande variedade de inter-relações. Seu trabalho pode exigir que se associem entre si como parte regular do desempenho do trabalho. Elas podem se unir para compartilhar recursos valiosos, como o acesso a equipamentos ou a recursos financeiros, mesmo quando seu trabalho não exige contato direto entre indivíduos. Ligações desse tipo tornam as relações interpessoais um aspecto muito importante da vida organizacional. Entre os indivíduos e os grupos, essas ligações assumem a forma de padrões ou redes de interdependência.

Assim, a comunicação é o que mantém a longevidade de uma empresa no mercado, valorizando seus funcionários e conseqüentemente, satisfazendo seus clientes.

Uma empresa que possui uma alta rotatividade, queda nas vendas, perda de clientes para a concorrência, precisa primeiramente ajustar a comunicação entre seus funcionários (Robbins *et al.*, 2014).

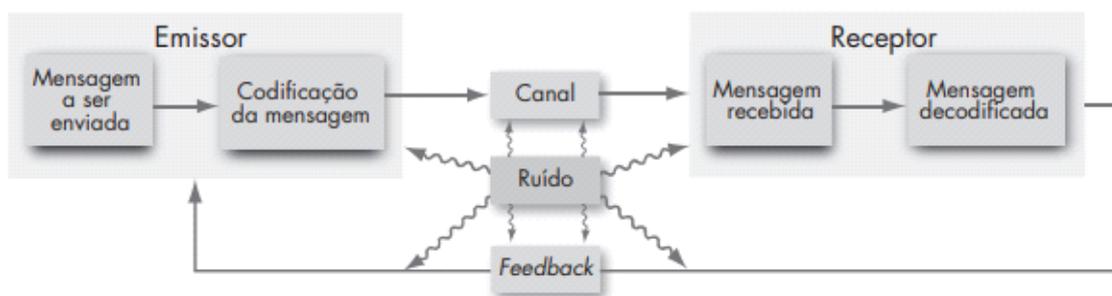
Zambonato (2023, p. 2) destaca o papel do líder gestor na condução das tarefas organizacionais para o atingimento da missão, satisfação dos clientes e participação das equipes de trabalho:

Logo, é fundamental que se conheça a influência da ação do líder no comportamento de seus liderados em suas equipes, para identificar e estimular os comportamentos de impacto positivo e corrigir ou evitar os de impacto negativo na execução da estratégia no nível operacional mais elementar, em cada interação com o cliente. O líder precisa gerar comprometimento pelo compartilhamento de valores e objetivos, gerar envolvimento das equipes de atendimento para entregar valor ao cliente nas interações com ele e capturar valor para a empresa.

A comunicação age no controle do comportamento das pessoas formalmente pois, possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários e, informalmente, quando indivíduos estão se comunicando e controlando o comportamento do colega (Robbins, 2010).

A comunicação também facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. Também, possibilita a expressão emocional de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais, e, proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas (Robbins, 2010).

Figura 3: O processo de comunicação



Fonte: Robbins, 2010.

A Figura 3 mostra o processo de comunicação, sendo: o emissor, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, o ruído e o feedback. O emissor inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A mensagem é o produto codificado pelo emissor. O canal é o meio pelo qual a mensagem é entregue e é selecionado pelo emissor, que determina se vai utilizar um canal formal ou informal. Destarte, a comunicação pode ocorrer de duas formas: oral ou escrita. Sendo que, ambas conseguem ser complementadas por recursos visuais, como gráficos, fotografias, mapas ou objetos (Maximiano, 2012).

Figura 4: Principais meios de comunicação

ORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Canal primário de comunicação.
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de dificuldade mais alto que a oral – requer mais capacitação.
IMAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • Carregam mais significado que palavras.
LINGUAGEM CORPORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Postura e movimentos transmitem significado.

Fonte: Maximiano, 2012.

Bem (2013, p. 57) destaca ser fundamental a adoção de estratégias de comunicação que não fiquem apenas no modelo meramente informativo. Assim, ele cita algumas estratégias de comunicação que poderiam ser adotadas pelas empresas:

a) implantar um plano de comunicação interna de acordo com as especificidades e cultura da organização;

b) capacitar as lideranças em comunicação, focada principalmente no relacionamento interpessoal;

c) estimular que as lideranças tenham momentos de interlocuções com suas equipes;

d) orientar o líder para que conheça muito bem cada integrante de sua equipe, para facilitar em processos de estímulo;

e) sensibilizar lideranças para o papel de facilitadores do engajamento das equipes e disseminadores da cultura e dos valores institucionais, gerando vínculos de confiança, responsabilidade, credibilidade e fidelidade;

f) implantar modelo de avaliação de desempenho das pessoas, cobrando das lideranças o seu monitoramento, dialogando constantemente com suas equipes; e

g) definir prioridades e metas organizacionais, criando um ambiente favorável para o seu atingimento, acompanhando e divulgando os resultados, valorizando o alto desempenho.

Finalmente, verifica-se que a comunicação é ferramenta essencial para que as empresas alcancem os resultados desejados no mercado, para que os relacionamentos sejam saudáveis e que os negócios sejam bem-sucedidos.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e de campo. De acordo com Lakatos e Marconi (2022), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de fontes textuais como livros, artigos científicos, revistas, resenhas, ensaios críticos, entre outros, onde seu propósito é proporcionar ao pesquisador contato direto com o que foi escrito acerca de determinado assunto ou estudo. Para Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é estruturada com base em material já publicado, incluindo uma vasta variedade de materiais impressos e em outros formatos disponibilizados pela internet.

Já a pesquisa de campo é usada com o objetivo de obter informações e conhecimentos sobre um problema no qual procura-se uma resposta, ou uma hipótese que queria confirmar; consistindo na observação de fatos e fenômenos como também na coleta de dados para analisá-los (Lakatos e Marconi, 2021).

E quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Em que tem como objetivo a definição das características de determinada população ou fenômenos (Gil, 2022).

Também foi elaborado um questionário em maio de 2023, aplicado a 15 respondentes, sendo de 2 empresas públicas e de 2 empresas privadas (ramo do agronegócio), nas quais foram selecionadas por conhecimento das autoras que são de Ivinhema e de Nova Andradina. O trabalho foi desenvolvido com o intuito de demonstrar como a comunicação afeta o desempenho dos funcionários, e conseqüentemente, da empresa no mercado de trabalho, através de perguntas sobre a satisfação com o trabalho e com a liderança e o nível de comunicação com os colegas de trabalho e com a organização entre si.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com os dados coletados na Figura 3, pode-se concluir que 16% dos funcionários têm uma satisfação entre “média e ruim”.

Figura 5: Satisfação com o trabalho



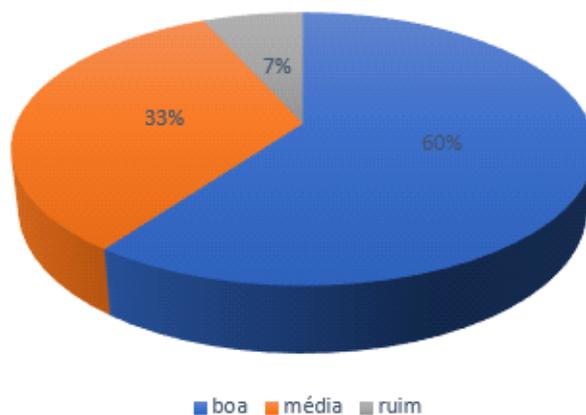
Fonte: dados da pesquisa

Cerca de 12 pessoas, equivalentes a 80% afirmaram estarem satisfeitas com seu trabalho, Figura 5, enquanto uma pessoa afirmou ter uma satisfação mediana no qual equivale 7% e duas pessoas alegaram não ter satisfação em seu trabalho correspondendo a 8%.

De acordo com Locke (1969) a satisfação no trabalho se dá através da realização dos valores do indivíduo atribuídos ao seu trabalho, gerando uma emoção de bem-estar.

Figura 6: Comunicação entre a equipe

Você possui uma boa comunicação com seus colegas de trabalho?



Fonte: dados da pesquisa

Na Figura 6, nove dos entrevistados equivalentes a 60% afirmaram ter uma comunicação boa com seus colegas de trabalho, cinco afirmaram ter uma comunicação “mediana”, que corresponde a 33%. E apenas um afirmou não ter uma boa comunicação em seu ambiente de trabalho, sendo 7%.

Chievenato (2004) A comunicação pode ser dividida em dois objetivos, sendo eles: fornecer informações e compreensão para que os funcionários consigam executar suas tarefas. Esses objetivos geram clareza e auxiliam na produtividade e trabalho em equipe.

Figura 7: Motivação

Você se sente motivado pelo líder de seu setor?



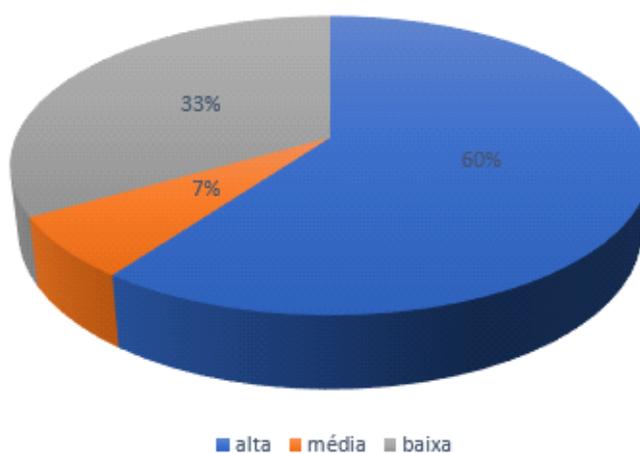
Fonte: dados da pesquisa

Considerando a Figura 7, nota-se que nove dos entrevistados afirmaram sentirem-se motivados pelo seu líder, onde corresponde a 60%, e seis afirmaram que não se sentem motivados, referindo-se a 40%.

Segundo Tavares (2010), quando a comunicação interna está fluindo bem entre a equipe, os colaboradores se sentem motivados a estarem naquele ambiente e conseqüentemente a produzirem mais.

Figura 8: Rotatividade de funcionários

Sua empresa possui uma alta rotatividade de funcionários?



Fonte: dados da pesquisa

Das pessoas que participaram da pesquisa, Figura 8, nove dos entrevistados afirmaram possuir uma alta rotatividade de funcionários, que corresponde a 60%, cinco afirmaram ter uma baixa rotatividade, sendo 33%, e apenas um afirmou ter uma rotatividade mediana, equivalente a 7%.

Figura 9: Comunicação no ambiente organizacional

Os problemas que existem no seu ambiente de trabalho seriam evitados se houvesse uma melhor comunicação entre você, seu líder e sua equipe?

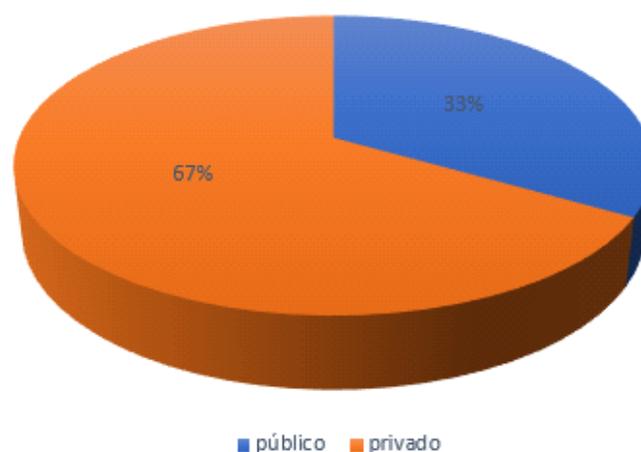


Fonte: dados da pesquisa

Na Figura 9, grande parte dos entrevistados afirmou que a comunicação auxiliaria a evitar problemas em seu ambiente de trabalho, somando 93%. Somente 7% justificaram que não faria diferença porque a maioria dos problemas derivam de erros individuais onde não necessita de comunicação em equipe.

Segundo Tavares (2010), quando a comunicação interna está fluindo bem entre a equipe, os colaboradores se sentem motivados a estarem naquele ambiente e conseqüentemente a produzirem mais.

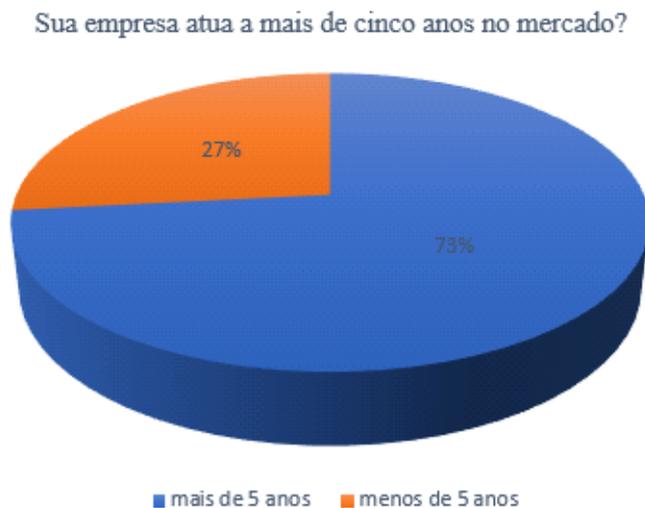
Figura 10: Setor



Fonte: dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados, 67%, são de setor privado, enquanto 33% representam o setor público (Figura 10).

Figura 11: Tempo no mercado



Fonte: dados da pesquisa

Cerca de onze dos entrevistados trabalham em empresas que atuam a mais de cinco anos no mercado, que correspondem a 73%, e apenas quatro trabalham em empresas relativamente novas, correspondendo a 23% (Figura 11).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi identificado que a comunicação é essencial em todos os âmbitos de atuação e em qualquer tipo de empresa, pois proporciona um ambiente de envolvimento e comprometimento dos indivíduos que são responsáveis pelo alcance dos objetivos organizacionais. O processo de comunicação auxilia na resolução de problemas no ambiente de trabalho e na troca de informações, podendo estimular uma maior participação em comportamentos voltados à iniciativa e inovação.

O líder gestor que fizer um bom uso ferramenta comunicação, poderá gerenciar suas equipes de maneira eficaz e eficiente, com ênfase para sobrevivência, o crescimento e o desempenho da empresa no seu mercado de atuação. Bem (2013), destaca que a organização depende das relações das pessoas, mediadas pela comunicação, para atingir seus objetivos por meio de sua estrutura organizacional.

Desta forma, propõe-se que estudos futuros que destaquem de que maneira a comunicação pode ser mantida em diferentes contextos, explorando minuciosamente os efeitos na comunicação interna e externa, com ênfase na liderança e na sustentabilidade. É fundamental explorar de que maneira as organizações podem desenvolver e implementar estratégias que promovam uma comunicação mais assertiva e transparente.

Por fim, conclui-se que a comunicação contribui para a diminuição de problemas e conflitos que, de alguma forma, possam interferir no rendimento e resultados da organização. Assim, a comunicação deve ser utilizada como atributo estratégico da gestão e ser adotada como ferramenta fundamental para a obtenção de altos índices de produtividade.

6. REFERÊNCIAS

BEM, J. C. de. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações**. 2013. 125 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/5489/1/000451399-Texto%2bCompleto-0.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2023.

BORDENAVE, J. D. **O que é comunicação**. SP: Brasiliense, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: gestão humana: fundamentos básicos**. 9. Ed. Barueri: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro:Campus, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica: métodos científicos, técnicas de pesquisa, elaboração de referências bibliográficas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction?** Organizational Behaviour Human Performance v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MARQUES, J. C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4th ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. Ed. São Paulo, Sp: Prentice Hall, 2014.

SNELL, S. A.; NORRIS, S. S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**/ Maurício Tavares. -3. Ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

WAGNER, J. A; HOLLENBECK, J. R. (Null). **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 4. São Paulo: Saraiva, 2019.

ZAMBONATO, S. L. B.; *et al.* A influência da liderança autêntica no resultado da equipe na percepção dos liderados: um estudo no setor bancário. In: **Anais do XX Congresso Virtual de Administração (2023)**. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/28613/>. Acesso em 26 de fevereiro de 2024.