



Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual - CC BY-NC-SA



## **Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica**

José Camundongo Mulangue, Universidade dos Açores, Faculdade de Economia e Gestão, Portugal

### **RESUMO**

A descrição da importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho, a partir da revisão bibliográfica disponível, é o objetivo deste artigo de investigação. A qualidade de vida no trabalho é a combinação de diversos fatores disponíveis numa organização, sendo o mais importante, a disposição dos seus recursos humanos, e a capacidade comunicativa e de se relacionar dos seus membros. A investigação é do tipo descritiva. Na investigação fez-se a análise da importância da comunicação organizacional, na qualidade de vida no trabalho, a partir da pesquisa bibliográfica. A literatura disponível, e consultada, mais os resultados da investigação expressa a importância da comunicação na qualidade de vida no trabalho, sendo que as conclusões apontam a comunicação como um contributo para a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chaves: *Comunicação, Influência, Qualidade de vida, Relacionamento e Trabalho.*

### **1. INTRODUÇÃO**

Em qualquer organização, a qualidade de vida no trabalho representa a disposição e o bem-estar dos trabalhadores.

Rodrigues (2002) define a “*qualidade de vida no trabalho tem sido associada a um ambiente de trabalho melhorado visando a satisfação do trabalhador*”. A tão almejada produtividade competitiva pode ser conseguida através de ambientes participativos. Este envolvimento do homem com seu trabalho proporciona uma inter-relação com a qualidade de vida, pois nesse procedimento, o trabalhador pode adquirir uma condição de trabalho mais adequada.

A nível organizacional a comunicação diz muito sobre a imagem que uma organização

Mulangue, J.C.; Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica. Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, V.2, Nº2, p.44-68, Ago./Dez. 2021. Artigo recebido em 25/10/2021. Última versão recebida em 20/11/2021. Aprovado em 15/12/2021.

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

quer construir junto de seus parceiros. A clareza e simplicidade na mensagem são também necessárias em qualquer processo de comunicação organizacional.

A comunicação organizacional expressa a forma como se processa a comunicação numa organização a nível interno e externo, onde atualmente, como será também abordado nesta investigação, os meios tecnológicos auxiliam e ampliam este circuito de comunicação.

O exercício da atividade diária de uma organização depende da combinação de procedimentos comunicacionais, que contribuem para o estabelecimento de relações e o normal funcionamento da organização. Procedimentos comunicacionais que vão desde tarefas que são solicitadas e distribuídas aos subordinados, como as que a organização mantém com o mercado, clientes e fornecedores.

O ambiente de trabalho de uma organização, além das tarefas formais é preenchido por interações e relações, que dependem da comunicação e do relacionamento interpessoal que se exige dos indivíduos numa organização. Comunicar e relacionar-se é assim algo natural de um ser social como é o homem. Observar a sua influência na qualidade de vida no trabalho é também interessante, porque cada ser humano, apesar de se esperar dele determinados comportamentos, por parte da sociedade, é também alguém dotado de liberdade, autonomia e ambição que faz adequar os seus papéis e desempenho a seus legítimos interesses.

Descrever a qualidade de vida no trabalho, a partir da comunicação em uma organização é, antes de mais, um desafio para qualquer investigador e leitor. A vida humana é feita nas organizações, a começar dentro da própria sociedade, a qual do ponto de vista de objetivos é também composta por outras organizações.

Aspetos comportamentais que envolvem comunicação na organização, papel dos diferentes intervenientes da comunicação e as enzimas dos relacionamentos entre diferentes atores da organização, quem processa e como se processa o início de qualquer comunicação, a intenção e impacto no resto do grupo, o tipo de comunicação e o que se pretende com determinada comunicação, as condições e o meio são aspetos relevantes de analisar no dia-a-dia de uma organização, sendo as motivações da realização deste estudo.

Neste artigo apresenta-se como questão de investigação a seguinte pergunta: Existem referências teóricas da importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho?

Como hipótese a questão de investigação levantada sustenta-se que: Existem referências teóricas da importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho a nível da revisão da bibliográfica.

São objetivos específicos:

1. Descrever o “estado da arte” referente à comunicação e a qualidade de vida no trabalho, tendo como base a comunicação.
2. Explicar a importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho a nível da revisão da bibliográfica.

Em termos de estrutura do estudo, além do resumo, o estudo está estruturado em três partes. A primeira parte da introdução do estudo, a segunda, da revisão bibliográfica e a terceira, da metodologia do estudo, e a interpretação dos resultados. No final faz-se constar as conclusões do estudo, sugestões e as referências bibliográficas.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

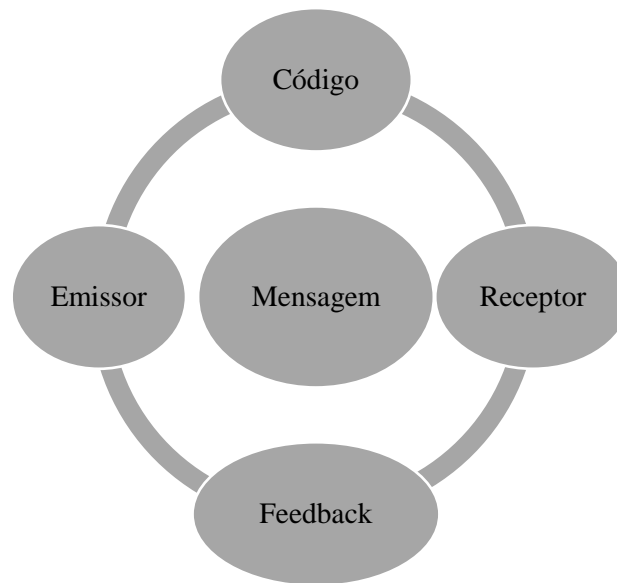
### **2.1. Comunicação organizacional**

Uma organização representa um conjunto de pessoas comprometidas com um determinado objetivo: trabalhar em prol desse objetivo é sempre o propósito. A comunicação na organização existe acima de tudo para monitorar o papel de cada colaborador nos objetivos da organização. O gestor demonstra por via da comunicação todo o seu poder e autoridade, servindo-se da comunicação para administrar processos e pedir resultados à organização.

O processo de comunicação pode ser definido de uma forma mais simplificada como uma: “*atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas, ou ainda, como o modo pelo qual se constroem e se descodificam significados a partir das trocas de informações geradas*”. Em ambos, o processo de comunicação sinaliza, ao mesmo tempo, um comportamento instrumental e uma atividade simbólica, resultante da interação social. A ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco a partir de trocas simbólicas e pode ser definida, portanto, como um comportamento intencionalmente produzido que visa compartilhar uma determinada finalidade – explícita ou não (Ribeiro, 2008).

Segundo Cunha, Cabral-Cardozo e Rego (2016) a comunicação obedece um ciclo de comunicação descrita na figura abaixo.

Figura 1: Ciclo de comunicação



Fonte: Cunha et al. (2016)

Estes elementos que constituem o ciclo de comunicação permitem o desenrolar da comunicação no meio organizacional, onde o emissor, e a forma como se transmite a mensagem, são importante para a perceção e feedback, que se pretende ter com a mensagem.

Cardoso (citado por Sousa 2016) afirma que “*A comunicação empresarial tem adquirido nas últimas duas décadas um foco cada vez mais estratégico, passando a este novo paradigma a chamar-se de comunicação organizacional.*”

A ausência de comunicação retira a possibilidade de interação entre indivíduos, retira a possibilidade dos funcionários de uma empresa trabalharem em grupo e em equipa, dificulta o alcance de objetivos em pouco tempo quando o trabalho, em equipa é maia importante do que o trabalho individual.

A convivência no meio social e no trabalho é quase nula sem comunicação. Sem comunicação compromete-se a organização, a administração e até mesmo a liderança na organização. A motivação também fica comprometida sem comunicação, uma vez que os problemas existem sempre. Com comunicação, podemos identifica-los e ajudar a soluçona-los.

Os indivíduos servem-se da comunicação para expressarem os seus sentimentos e decisões, ajudando a minimizar os fracassos com o apoio dos outros. Quando falamos e conversamos com os outros, contribuímos para o nosso bem-estar. Na organização, comunicar

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

com os demais, receber uma mensagem que interesse a todos é estar dentro da organização, é ser útil e estar apto a desenvolver resultados que interessem ao grupo.

Não devemos com isso pensar que todos os conflitos organizacionais se resolvem com comunicação, dando certeza ao ditado popular que diz “é conversando que as pessoas se entendem” a comunicação ajuda na gestão, é um instrumento que o gestor pode bem usar para legitimar a sua autoridade e ser aceite com naturalidade pelo grupo, mas a organização, como um todo, depende de muito mais fatores para ter produtividade.

*“Assim a comunicação assume-se como uma ferramenta chave para a obtenção do sucesso e eficácia organizacional, pois a dinâmica organizacional só se concretiza quando a organização garante que todos os indivíduos encontram-se convenientemente ligados e integrados”* (Sousa, 2016).

## 2.2. Tipos de comunicação

Dentro de uma organização, a comunicação pode ser feita através de canais formais e informais, podendo a comunicação ser também interna ou externa.

A **comunicação formal** diz Ribeiro (2008) “segue as interações hierárquicas entre os membros da organização, tipicamente vertical, limitando-se apenas à comunicação de tarefas, através de diretivas, ordens e relatórios, mantendo uma certa distância da chefia com os seus subordinados”. Acrescenta o autor que:

*“Este tipo de comunicação é feito numa rede formal, podendo tomar variadas formas, destacando-se três: a cadeia (onde os níveis hierárquicos inferiores dependem dos superiores), a estrela (forma de comunicação em que um superior comunica com vários subordinados, no entanto estes não têm comunicação directa entre si) e por fim, canais múltiplos onde “todos comunicam com todos”* (e.g., Ribeiro, 2008).

Na comunicação formal partilha-se informações relativas ao trabalho e as obrigações do colaborador na empresa no que toca a produção.

A **comunicação informal** é um tipo de comunicação em que tal como o termo sugere, não há certa formalidade, quanto ao ato de comunicar. Os intervenientes comunicam de diferentes modos sem seguir hierarquia ou poder. A informação neste tipo de comunicação circula livremente. Na comunicação informal partilha-se muitas vezes informação que nada tem a ver diretamente com a produção da empresa, sendo uma comunicação que se processa distante

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

do controlo dos gestores.

Quanto à **comunicação interna** é o tipo de comunicação que se efetua dentro de canais criados pela organização ou pelos seus intervenientes. É criada para um ambiente coletivo e com uso comum, podendo ser formal ou informal.

Diz Caetano (2005) que:

*“A comunicação interna corresponde a um conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização e tem como objetivos: informar os trabalhadores sobre os objetivos da organização, transmitindo por toda a organização as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relativos aos objetivos perseguidos pela organização”.*

A comunicação interna mantém a informação privilegiada dentro dos canais definidos pela empresa como internos. É adotada quando se quer manter o controlo da informação, quando se quer transmitir orientações e procedimentos, que fazem parte da cultura organizacional da empresa. A comunicação interna ajuda também a saber as necessidades da própria organização, na medida em que a forma como as pessoas comunicam é indicativo da sua disposição na organização. A comunicação interna releva em si as diferenças de poder na organização.

Quanto mais recursos a organização dispuser mais complexa tende a ser a sua comunicação interna. Os meios de comunicação eletrónicos, como o correio eletrónico, têm contribuído para o progresso deste tipo de comunicação.

O outro tipo de comunicação que interessa abordar a nível organizacional, é o da **comunicação externa**, que acontece quando a empresa mantém contacto com elementos externos ou seja, aqueles que interagem no mercado ou os fornecedores. Estamos a referir a mensagem que sai de dentro da empresa para o mercado ou meio social (Ribeiro, 2008).

A comunicação por meio formal, dificilmente evolui para informal, mas a comunicação informal tende a evoluir para formal, dependendo da importância da mensagem. A comunicação externa é mais filtrada, porque pode ser utilizada para avaliar a empresa/organização. Numa comunicação interna respeita-se a hierarquia e os assuntos são orientados para os objetivos da organização, o que pode não acontecer numa comunicação informal, onde os intervenientes estão mais soltos e podem, por vezes não tirar conclusões dos assuntos tratados.

É certo que na organização existirão sempre diferentes tipos de comunicação e que a posição e o status de cada indivíduo na organização influenciarão, muitas vezes a responsabilidade que o mesmo terá no processo comunicativo. Os membros de uma RPGC, Portugal-PT, V.2, Nº2, p. 44-68, Ago./Dez.2021 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 49

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

organização tendem a desviar-se por vezes da comunicação formal quando apresentam limitações de relacionamento e interação.

Numa comunicação informal, por não existirem regras em certo sentido, podemos observar o comportamento e as atitudes dos colaboradores de uma organização, o que eles pensam sobre a organização, o seu sentido de missão e comprometimento com a organização, permite até mesmo perceber se a comunicação formal é satisfatória ou não.

### **2.3. A comunicação interna da empresa**

O colaborador da empresa é um sujeito de aspirações individuais, que precisam ser congregadas aos interesses da empresa, para que sejam supridos possíveis choques de interesses e conflitos desnecessários, porque dentro da empresa, todos precisam falar a mesma língua e defender em primeiro lugar, os interesses da empresa.

De acordo com Duterme (2002) *“as ações de comunicação interna na empresa têm em vista assegurar a manutenção da imagem da empresa, estratégias de atuação da empresa e a avaliação dos efeitos das ações de comunicação”*.

A comunicação interna é a comunicação da empresa e representa a ligação entre os diferentes atores e intervenientes da empresa. A comunicação interna expõe as pessoas, as suas emoções e facilita a compreensão dos objetivos da empresa, agilizando a perceção da imagem da empresa e toda a positividade que se queira atribuir a ela.

Duterme (2002) descreve cinco instrumentos de comunicação que apelida de *“suportes de transmissão de comunicação na empresa”*:

1. *“O oral”*: que se apresenta como o mais comum e se revela de fácil perceção devido à sua simplicidade e alcance. É usado com muita frequência em assembleias de trabalhadores e reuniões de trabalho.
2. *“O escrito (papel)”*: é usado na informação escrita da empresa como notas, circulares, regulamentos, despachos e jornais.
3. *“Os suportes audiovisuais”*: Auxiliam muitas vezes o suporte escrito dando a ele maior alcance e perceção.
4. *“As técnicas informáticas”*: hoje quase toda a informação é processada por meios eletrónicos e suportes informáticos auxiliados pela internet e pelas suas ferramentas de interação. São muitas as empresas que usam por exemplo emails institucionais e páginas nas redes sociais para passar informações e manter atualizados os colaboradores.

5. “*As máquinas*”: desde o início da revolução industrial que as máquinas auxiliam o trabalho humano aumentando os seus resultados. As máquinas na empresa servem de suporte à informação, e aumentam a capacidade da empresa de comunicar e atuar, perante o mercado e os seus clientes.

Tradicionalmente as formas de passar informações nas empresas exigiam a junção de pessoas no tempo e espaço. Essa passagem de informação efetuava-se através de assembleias de trabalhadores, comunicações coletivas e de meios áudio visuais.

Hoje algumas empresas sintetizam a forma de comunicar num jornal da empresa, que segundo Duterme (2002): “*está encarregado de fornecer informação clara, fiável e de longo alcance*”.

A gestão da comunicação interna não pode ser desligada da existência da estratégia global da empresa. Os serviços de comunicação precisam de estar sempre sintonizados com a direção da empresa, de modo a que se cumpra a hierarquia e se estabilizem as relações do ponto de vista da distribuição de poder e do cumprimento de tarefas.

A comunicação da empresa é assim o somatório de todos os comportamentos na empresa e resulta de situações operacionais, funcionais e pontuais, além de informações de trabalho e regulamentos, no contexto da empresa.

#### **2.4. Funções da comunicação**

Segundo Rego (2007), a nível organizacional “a comunicação tem a função, informativa; função de integração, função de retroação; função sinal, função comportamental ou argumentista, função mudança e função imagem”.

As funções organizacionais apresentadas por Brault (1992) refletem a comunicação interna e externa que deve existir numa organização:

- A função informativa reflete a informação e o conhecimento que deve existir na organização, partilhando-se o saber da organização entre os seus elementos;
- A função de retroação desempenha o papel de interligação e participação nos processos e decisões da organização;
- A função de integração permite a inclusão nos procedimentos da organização, facilita a interiorização dos valores e missão do grupo;
- A função sinal mantém a identidade da organização, comunicando o sentido de mercado e de valor;



Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

- A função comportamental desempenha o papel de clarificar procedimentos, normas, comportamentos e objetivos organizacionais;
- A função mudança. Nesta função a comunicação desempenha o papel de atualizar ideologias e garantir que se caminha para lugar correto relativamente a atitudes, métodos e técnicas;
- A Função imagem trata da parte externa da organização, procura dar melhor imagem à organização.

Paralelamente Robbins (2002) descreveu “o controlo, a motivação, a expressão emocional e a informação como principais funções da comunicação na organização”.

Já Fachada (2018) descreve cinco funções da família:

1. A função de informação, que se encarrega de difundir a informação que deve circular na organização;
2. A função de persuasão, que se ocupa da adaptação do indivíduo ao meio e ao grupo;
3. A função de educação que tem a ver com os ensinamentos, que o indivíduo precisa ter para a sua integração na organização;
4. A função de socialização que garante a integração e a convivência do indivíduo na organização;
5. A função de distração, que desempenha o papel de entreter e proporcionar qualidade de vida no trabalho na organização.

No geral as funções apresentadas representam a essência da comunicação organizacional, porquanto a comunicação na organização deve ser cuidada para evitar desinformação. A comunicação deve garantir clareza, permitir o estabelecimento de relações entre os seus intervenientes, cumprir o seu objetivo de informar e partilhar conhecimentos.

## 2.5. Comunicação eletrónica

A comunicação eletrónica representa hoje o normal de anormal de ontem, o mundo nunca esteve tão conectado como está atualmente, as pessoas dependem em quase tudo de meios de comunicação eletrónicos, toda e qualquer comunicação que utilize um processo de tecnologia eletrónica é comunicação eletrónica, diz Rego (1999):

*“Que são cada vez mais as empresas que utilizam os equipamentos de vídeo para comunicar as suas ações e propósitos a vários públicos, designadamente: novos colaboradores, clientes e*

*fornecedores, estudantes em visitas, participantes em uma reunião, etc”.*

Algumas organizações possuem circuitos internos de comunicação onde são transmitidas todas as informações da empresa, funcionam como redes de controlo interno. A mensagem via email é mais ecológica, e menos dispendiosa, num mundo em que quase ninguém imprime. Essa é a técnica usada em muitas empresas para informar-e manter a comunicação com seus colaboradores. Aumenta em tempo real a ligação entre pessoas, em espaços diferentes e afastados, diminui o tempo de resposta e valoriza a conexão, ao lado destas vantagens está também a dependência destes meios-tecnológicos, algum isolamento e falta de interação.

Os computadores ao lado dos telemóveis são uma presença constante na vida das pessoas, ao mesmo tempo que o computador associado à automação e robótica simplifica a maioria das tarefas humanas, cruzando dados, estabelecendo comandos para diversas atividades, diminuindo o relacionamento entre colegas.

*“As novas tecnologias de informação e comunicação transformaram a produção em massa em produtos e serviços personalizados e as empresas têm de inovar e renovar constantemente de forma a ter sucesso na economia global em que a acumulação, o processamento e a distribuição do conhecimento são fatores produtivos fundamentais do atual sistema económico” (Brochado et al., 2013).*

O uso de aparelhos eletrónicos no trabalho, no século XXI, é também resultado da globalização e inovação que aumenta a cadeia de negócios entre empresas, clientes, fornecedores e as novas tendências do marketing. Assistimos a um desenvolvimento, mesmo que desigual, em algumas partes do planeta, nunca antes visto. Observa-se a atualização constante das capacidades dos computadores, junto com a diminuição dos preços; a digitalização da informação, que torna fácil a integração das tecnologias dos computadores e das telecomunicações; o crescimento das comunicações por satélite e por cabo possibilitam que mensagens muito distintas sejam enviadas por um pequeno cabo.

### **2.5.1. Comunicação eletrónica e a pandemia da Covid 19**

O termo de 2019 será certamente lembrado como o período de início da frustração de quem privilegia o contacto na interação. O vírus SARS-COV – 2 que provoca a doença COVID-RPGC, Portugal-PT, V.2, Nº2, p. 44-68, Ago./Dez.2021 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 53

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

19 surgiu na cidade chinesa de Wuhan em Outubro, ou Novembro de 2019. Tal situação provocou o isolamento social, o encerramento de empresas e a perda de muitos postos de trabalho. Quando já se sentia o aumento da presença da tecnologia, maquinação, robótica, teletrabalho e a preferência por colaboradores que prestassem serviços à base da tecnologia, a pandemia da Covid -19 veio contribuir para uma situação de alguma insegurança nas relações laborais, sendo solução o teletrabalho. *“O novo normal, como habitualmente se denomina, implicou mudanças profundas no quotidiano dos cidadãos sem que um período de adaptação ocorresse. A celeridade dos eventos levou a um ajuste na vida dos trabalhadores e moldou as relações laborais”* (Campanella, 2021).

A comunicação eletrónica, já descrita acima, ajuda na continuação do trabalho à distância e facilita a comunicação, entre os diferentes sectores das empresas, que neste período de pandemia estão limitadas àqueles que são estritamente indispensáveis no local físico de trabalho.

Diz Maior (2021) que:

*“O trabalho de grupo realizado online tem, muitas vezes, algumas desvantagens: a distância, que dificulta o envolvimento entre sujeitos, a ausência de elementos que permitam saber com exatidão quem está a trabalhar na tarefa, a incerteza sobre as intenções exatas dos outros elementos do grupo, tendo também inúmeras vantagens quanto a comunicação, aproximação a distância, partilha de informações e conexões em tempo real”.*

As empresas que apostaram na tecnologia para a organização da sua estrutura apresentam maior dinâmica, para se adaptar a este período de pandemia de Covid 19, e fazer face à concorrência e globalização, próprias de um período de pandemia. As mudanças no mercado de trabalho provocadas pelo incremento da tecnologia no dia-a-dia de trabalho têm, neste momento, maior expressão e utilidade, colocando em perigo muitos empregos tradicionais. Se é imprescindível o distanciamento de segurança e isolamento nas relações e contactos, entre indivíduos em ambiente laboral, ou no centro de trabalho, as pessoas precisam continuar a trabalhar. Para que isso aconteça, as empresas devem criar condições convergentes neste sentido de utilização de comunicações eletrónicas para funcionar, distribuir tarefas e esperar resultados dos colaboradores. As empresas e os colaboradores que se distraírem, diante destas alterações serão preteridas em relação às que apostarem nos meios e comunicação eletrónica para fazer funcionar a organização, manter as pessoas unidas e continuar a operar no campo.

## 2.6. Comunicação, motivação e desempenho organizacional

Diz Ribeiro (2008) que “um gestor deve ter consciência que uma boa comunicação com os seus subordinados pode fazer toda a diferença, pois fará com que eles sintam que são respeitados, valorizados e motivados”.

De acordo com França (2003) a palavra motivação vem do latim movere, é considerada como o processo psicológico, que determina a intenção (predisposição), a direção e a persistência do comportamento.

Motivação define-se pelo desejo de exercer altos níveis de esforços em direção a determinados objetivos organizacionais, ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais (Chiavenato, 2007).

As principais características da motivação são:

- Individual: somos únicos e devemos ser tratados como tal;
- Intencional: uma vez que está sob o controlo de cada um;
- Multifacetada: depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado (necessidades, motivos e incentivos).

Existem muitas abordagens sobre a motivação, não sendo objetivo do trabalho aprofundar esta temática, apesar da sua relação com o tema, interessa no entanto destacar como a comunicação pode ser influenciada pela motivação e daí contribuir no desempenho do funcionário e na consequente qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2007) existem três fatores motivacionais que tem a ver com objetivos da organização, que são os seguintes:

1. “Objetivos individuais: expectativas;
2. Relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais: recompensas;
3. Capacidade percebida de influenciar seu nível de produtividade: relações entre expectativas e recompensas”.

Da observância dos fatores motivacionais e de acordo com Chiavenato (2007) podemos dizer que a motivação pode ser dividida em dois tipos:

Motivação intrínseca: é aquela que está dentro de cada um, é subjetiva.

Motivação extrínseca: é a baseada em fatores externos ou recompensas, ambiente de trabalho favorável e autonomia, espaço para a iniciativa, de maneira que possa estar sempre

acreditando no que faz.

Na realidade a motivação pode ser expressa por meio do:

- Do Eu interior pela vontade de realização;
- De estímulos externos;
- Reflexo de equilíbrio dos resultados pessoais;
- Atitudes (colaboração, pró-atividade);
- Conhecimentos e habilidades

Não se pode medir a motivação diretamente, mede-se o comportamento motivado, ação e forças internas e externas, que influenciam na escolha da ação.

A motivação é um catalisador da atividade humana. Na organização, os colaboradores, quando se encontram motivados, desenvolvem mais em prol da organização. Motivar os colaboradores é uma tarefa diária do gestor quando sente que os seus colaboradores estão desmotivados.

A comunicação organizacional é muito importante para o desempenho e motivação dos colaboradores de uma organização. Mesmo que comunicar seja tão natural como beber água, devemos esperar que os colaboradores estejam disponíveis a receber uma mensagem, a complexidade de certas organizações exige que melhore o meio para que a comunicação flua. Se a organização pretender atingir os seus resultados precisa de se certificar que todos andam com a organização, para que haja alto desempenho e os colaboradores estejam motivados. É preciso ter claro a missão da organização e, com isso, melhorar o relacionamento dos colaboradores em função desse desiderato e aumentar a satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Dentro da organização as pessoas nem sempre estão satisfeitas. Por vezes, o indivíduo não chega a alcançar a satisfação total, ou parcial, de uma necessidade. Assim, o ciclo motivacional pode ser resolvido a partir de três formas diferentes:

- Satisfação da necessidade: com descarga da tensão e retorno ao estado anterior de equilíbrio dinâmico. O ciclo motivacional fecha-se plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. É o caso de um indivíduo que sonha com uma promoção e consegue-a, depois de algum tempo.
- Frustração da necessidade: com barreira que impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e manutenção do estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração. O comportamento não foi

eficaz no alcance do seu objetivo de atingir a satisfação da necessidade. É o caso de um indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-la até ao final de sua vida profissional.

- **Compensação da necessidade:** a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para avaliar a tensão ou reduzir a insatisfação. O comportamento busca eficácia através de um meio diferente de alcançar a satisfação, que é a compensação por alguma outra coisa. É o caso de um indivíduo que pretende uma promoção no seu trabalho e como compensação ganha apenas um aumento razoável de salário.

O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipas de trabalho. O gerenciamento de pessoas precisa ter em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

## 2.7. Compreensão da qualidade de vida no trabalho

O autor Grint (1998) define “a qualidade de vida no trabalho como o processo saudável de combinação de todos os fatores produtivos da organização”.

Giddens (2014) afirma que, “a qualidade de vida no trabalho é o quanto as pessoas, na organização, estão capazes de satisfazerem suas necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida”.

Moraes (2006) afirma que “o termo *qualidade de vida no trabalho* foi estabelecido em 1950, com o surgimento de pesquisas a respeito da relação *Indivíduo X Trabalho X Organização*”. Muitos trabalhadores hoje identificam a qualidade de vida no trabalho nos estímulos e garantias que a empresa cria a seu favor, existindo no entanto alguma discordância sobre o que representa concretamente a qualidade de vida no trabalho.

Paralelamente Nadler e Lawler (1983, p. 22-24) traçaram definições evolutivas da qualidade de vida no trabalho, mostradas a seguir:

1. “*Qualidade de vida no trabalho como uma variável, (1959 a 1972).*”
2. “*Qualidade de vida no trabalho como uma abordagem, (1969 a 1975).*”
3. “*Qualidade de vida no trabalho como um método, (1972 a 1975).*”
4. “*Qualidade de vida no trabalho “como um movimento, (1975 a 1980).*”

5. *Qualidade de vida no trabalho como tudo, (1979 a 1982) ”.*

Nas várias definições evolutivas da qualidade de vida no trabalho apresentadas, por Nadler e Lawler (1983) percebe-se a relevância que os autores atribuem ao local de trabalho como catalisador da qualidade de vida no trabalho. No primeiro ponto entender a qualidade de vida no trabalho como uma variável é acima de tudo percebe-la como uma variável dinâmica que exige interação e contacto entre todos os funcionários de uma empresa para obtê-la. Neste sentido a qualidade de vida no trabalho é sempre uma consequência das ações dos trabalhadores. No segundo ponto entender a qualidade de vida no trabalho como uma abordagem ressalta a ideia que qualidade de vida no trabalho enquanto conceito, precisa sempre ser trabalhado por todos e encara-la como um compromisso de grupo ajuda a obtê-la com facilidade.

A percepção da qualidade de vida no trabalho como um movimento leva ao entendimento dela como fator de sucesso e produtividade na empresa, devendo a mesma ser direcionada com base nos recursos e vontade dos gestores, tendo em vista a sua concretização.

A qualidade de vida no trabalho traz sucesso para a organização e motiva o colaborador, principalmente quando este satisfaz as suas necessidades individuais, podendo também aperfeiçoar a capacidade do trabalhador, melhorando o seu desempenho.

Se no ambiente de trabalho reina a comunicação e a qualidade de vida no trabalho a produtividade é um ponto assente e os colaboradores percebem as suas responsabilidades em todos resultados da organização, avaliam melhor o seu desempenho, trabalham motivados.

Ferreira e Mendes (2001 citados por Moraes 2006), afirmam “*as vivências psíquicas dos trabalhadores são tecidas no quotidiano do trabalho, sendo este o espaço onde o homem pode realizar suas motivações e desejos, formados a partir de sua história de vida e relacionados à sua estrutura de personalidade*”. O trabalho proporciona novas vivências, permite ao indivíduo socialização e aprendizagens construtivas enriquecidas com interações positivas no local de trabalho e valorização do desempenho, quando por exemplo o patrão cria condições de trabalho seguras ao desempenho laboral não está apenas cumprindo a legislação laboral sobre segurança e saúde no trabalho, mas também está cuidando de seus ativos, diminuindo a possibilidade de acidentes e doenças, e dando mostra aos mesmos trabalhadores de que são importantes na organização e que precisam fazer a sua parte para a que a organização persista e atinja a sua missão.

A valorização da mão-de-obra conduz à satisfação do trabalhador e à obtenção de prazer



Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

na atividade realizada. Alguns autores como Moraes (2006) destacam que o prazer na atividade laboral conquista-se diariamente com comunicação. A satisfação com algum aspeto do trabalho pode não trazer prazer, pois este aspeto incorpora-se na vida do homem. O ser humano tem o desejo de produzir e construir-se como ser psicossocial através do seu trabalho. O reconhecimento pelo fato de produzir algo, seja um bem ou um serviço, gera satisfação. Nesta perspetiva, prazer no trabalho, segundo Amorim (2003), *“está relacionado a conteúdos e processos mentais, à moral e ao envolvimento no trabalho, bem como a um estado emocional agradável ou positivo, que resultou da avaliação de algum trabalho, ou de experiências no trabalho, baseadas em crenças, valores e atitudes”*.

Antunes (2003 citado por Moraes 2006) concebe *“o trabalho como a fonte de toda a produtividade, onde as relações interpessoais passam a ser relações entre produtos, dessa forma, o trabalho é transformado apenas em meio de sustento, sem chances de o homem ter prazer em sua atividade laboral”*.

A qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. Qualidade de vida implica um profundo respeito pelas pessoas para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participam ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Fernandes (1996) observa que a qualidade de vida no trabalho, ao longo do tempo, foi representando uma forma de perceção do trabalho, onde a mesma deva ser entendida como *“uma abordagem, método, movimento e tudo que norteia o trabalho”*, onde o mais importante são as condições de trabalho e o ambiente interno da empresa.

Contemporaneamente, a noção de qualidade de vida no trabalho está sendo adotada pelas organizações, que buscam ser altamente competitivas em mercados, cada vez mais, globalizados. Hoje há uma unanimidade na certeza de que o fator humano é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

As organizações convivem num ambiente globalizado e competitivo e a busca por resultados torna-se cada vez mais desafiadora. Isto exige cada vez mais dos trabalhadores, e da sua capacidade para suportar cobranças e viver constantemente sob pressão. Por outro lado, as organizações veem a necessidade de investir em programas de qualidade de vida no trabalho. O destaque está na prevenção, no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho e na construção de um ambiente que seja propício à produtividade das pessoas e à sua realização (Rodrigues, 2002).



A qualidade de vida no trabalho caracteriza-se por uma constante busca pelo equilíbrio entre o indivíduo e a organização, valorizando o trabalhador como ser humano e a sua posição na organização, requerendo a construção de um espaço organizacional que valorize a subjetividade dos trabalhadores, considerando-os sujeitos de seu trabalho e não objetos de produção.

## **2.8. A busca da qualidade de vida no trabalho**

A busca da qualidade de vida no trabalho expressa o compromisso da organização com o bem-estar do trabalhador, sendo também dever do gestor e do próprio trabalhador contribuir para que tal aconteça. A valorização do trabalhador e um bom clima organizacional ajudam na satisfação do trabalhador e na sua qualidade de vida no trabalho.

À medida que as organizações foram evoluindo, maior consideração foi sendo dada ao homem, enquanto principal recurso (capital) de uma organização, aumentando a sua responsabilidade social com os trabalhadores.

A busca da qualidade de vida no trabalho passa também pelo entendimento do grau de satisfação das necessidades individuais do trabalhador, sendo que as organizações, na medida do possível, devem procurar suprir as necessidades dos seus colaboradores, o que exige recurso e adaptações à disposição dos recursos humanos. A desmotivação para o trabalho e a falta de adaptação podem, nesta perspectiva, condicionar a produtividade e reduzir a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que veem as suas necessidades não satisfeitas (Chiavenato, 1996).

Atualmente constroem-se programas de obtenção de qualidade de vida que preveem condições de trabalho satisfatórias aos trabalhadores, permitindo o seu desenvolvimento e a exteriorização das suas competências. Uma organização vale pelos seus ativos (homem), que precisam sempre de ser atualizados com formação e conhecimento, que a organização pode disponibilizar para eles. No mercado muitas organizações diferenciam-se das outras pelas valências dos seus trabalhadores, conseguindo para si maior lucratividade no mercado.

Importa ressaltar também, que na avaliação da qualidade de vida no trabalho, a satisfação e o bem-estar no trabalho é por vezes medida e obtida na relação que a organização mantém com os seus funcionários. Uma organização que procura minimizar os focos de conflitos tenderá a obter maior motivação dos seus funcionários, preocupando-se a organização em proporcionar condições de trabalho satisfatórias para todos, de forma justa e humanizada.

Quando a organização reconhece e valoriza os seus funcionários, proporciona condições de elevação da qualidade do trabalho e promove o seu bem-estar psicológico e social, ganhando

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

a forma de “*organização saudável*” que Amorim Gonçalves (2010) definiu como “*uma organização que desenvolve os seus recursos de forma a potencializar o trabalho saudável, promovendo a motivação e a aprendizagem entre os seus colaboradores, desenvolvendo um bom ambiente organizacional*”.

## 2.9. Modelos para avaliação da qualidade de vida no trabalho

Da percepção da qualidade de vida no trabalho e da sua importância no sucesso e produtividade de uma empresa, bem como no bem-estar dos trabalhadores, a nível da literatura foram sendo construídas diversas abordagens para entender e medir e avaliar a qualidade de vida no trabalho a partir de diversos fatores e variáveis.

Na literatura são encontradas diversas abordagens sobre qualidade de vida, pode-se perceber pelos modelos citados a seguir a importância da empresa valorizar os seus colaboradores, dando ênfase às condições psicofisiológicas dos mesmos.

Moraes (2006) identifica oito autores que definem modelos para facilitar o estudo e a análise das variáveis, que se destacam no movimento das relações interpessoais, no seu ambiente laboral. São os seguintes:

1. *“Modelo de Hackman e Oldham: Tinha como factores determinantes, a variedade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e feedback.*
2. *Modelo de Westley: Factores determinantes, enriquecimento das tarefas, trabalho auto supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.*
3. *Modelo de Davis e Werther: Factores determinantes, projetos de cargos segundo à habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e feedback.*
4. *Modelo de Walton: Factores determinantes, compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.*

5. *Modelo de Nadler e Lawler: Factores determinantes, participação nas decisões, reestruturação do trabalho por meio de enriquecimento de tarefa e grupos de trabalho autónomos, inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho.*
6. *Modelo de Siqueira e Coleta: Factores determinantes, o próprio trabalho, relações interpessoais, colegas, chefes, política de recursos humanos e empresa.*
7. *Modelo de Huse e Cummings: Factores determinantes, participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.*
8. *Modelo de França: tem como factores relevantes na qualidade de vida no trabalho a ação social e ecologia da empresa, atividade desportiva, cultural e lazer, ausência de insalubridade, ausência de preconceitos, autonomia no trabalho, capacidade múltipla no trabalho, carreira, conforto no ambiente físico, crescimento como pessoa em função do trabalho, estabilidade no emprego, estima por parte dos colegas, privacidade para trabalhar, salário, vida pessoal preservada e valorização dos serviços pelos outros sectores”.*

No modelo de Hackman e Oldham, a qualidade de vida no trabalho é entendida como um processo, que resulta do ambiente de trabalho e das necessidades individuais de cada colaborador. Releva-se o estado de espírito, as tarefas e a capacidade de realiza-las.

Westley no seu modelo presta atenção às tarefas do trabalhador e à sua contribuição na produtividade da empresa.

O modelo de Davis e Werther ocupa-se da análise da relevância das funções e dos cargos na qualidade de vida no trabalho e no desenvolvimento de competências nos trabalhadores.

O modelo de Nadler e Lawler é próximo ao de Hackman e Oldham pelo facto de enfatizar o desempenho e a participação dos trabalhadores na existência da qualidade de vida no trabalho.

O modelo de Siqueira e Coleta aborda a estrutura que se constrói nas relações de trabalho na promoção da qualidade de vida e assemelha-se ao modelo de Huse e Cummings na importância que se atribui a participação do trabalhador na obtenção da qualidade de vida.

No modelo de Huse e Cummings temos como fatores determinantes, a participação do

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

trabalhador e a recompensa que deve ser atribuída ao seu bom desempenho como enzima da sua qualidade de vida no trabalho.

França, por sua vez, no seu modelo olha para o lado social da empresa, a responsabilidade social perante os trabalhadores e o meio onde a empresa está inserida.

O modelo de Walton é apresentado por último por ser o mais abrangente entre os vários modelos descritos para a avaliação da qualidade de vida no trabalho, constituído por oito conceitos descritos no quadro abaixo.

### **3. METODOLOGIA DO ESTUDO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **3.1. Metodologia do estudo**

No segundo capítulo descreve-se a metodologia do estudo e faz-se a interpretação dos resultados do resumo da revisão bibliográfica.

Tendo em conta os objetivos do trabalho e os procedimentos metodológicos seguidos, esta pesquisa é do tipo descritiva.

De acordo com Estrela et al. (2018) a pesquisa descritiva tem como finalidade o estabelecimento de relações entre variáveis, e é precisamente este o objetivo deste estudo: analisar a influência da comunicação e do relacionamento interpessoal na qualidade de vida no trabalho.

O campo de observação da pesquisa compreende a bibliografia disponível sobre a comunicação organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Yin (1994) *“um método científico é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar um objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”*. Nesta pesquisa foram adotados os métodos indutivo-dedutivo e análise síntese.

Giddens (2014) afirma que *“o Método Indutivo-Dedutivo é um procedimento lógico, através do qual a perceção de um objeto, ou fenómeno é obtida por inferência”*, isto é, partindo de dados particulares para uma verdade geral ou universal, e vice-versa. No presente trabalho de pesquisa descritiva, a utilização do método indutivo-dedutivo permitiu fazer inferências e tirar conclusões.

Quanto ao método análise síntese, de acordo com Marconi e Lakatos (2002) *“a análise ou explicação, é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e outros* RPGC, Portugal-PT, V.2, N°2, p. 44-68, Ago./Dez.2021 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 63

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

factores”. Este método foi empregue no processo da revisão bibliográfica, que permitiu extrair de forma sintética, os postulados teóricos necessários à materialização dos objetivos do estudo.

A revisão bibliográfica de acordo com os objetivos do estudo assentou na seguinte técnica (instrumento) de recolha de dados: pesquisa bibliográfica. O recurso a esta técnica de pesquisa permitiu obter dados úteis sobre as concepções teóricas, já tornadas públicas, por diversos autores quanto ao tema de estudo.

### **3.2. Interpretação e discussão da revisão da literatura**

A análise da revisão bibliográfica apoia a importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho, sendo demonstrada aqui neste estudo a necessidade de se permitir e melhorar a comunicação na organização, que pretenda promover a qualidade de vida no trabalho de seus trabalhadores.

Diversos autores enfatizam a comunicação como sendo um elemento de promoção de ligações entre funcionários numa empresa e mecanismo de geração de laços, que contribuem para o bem-estar e para a qualidade de vida no trabalho, denotando-se uma relação entre os objetivos do trabalho e a hipótese do que foi descrito na revisão da literatura.

A qualidade de vida no trabalho é um indicador para a consequência da motivação na organização. Os colaboradores expressam o que lhes vai na alma, quando se apresentam motivados com a organização. É facto, também, que diversos outros elementos podem contribuir na qualidade vida no trabalho, como o relacionamento interpessoal, que é facilitado com a comunicação entre os diferentes atores da empresa, sendo assunto de outras investigações. No que toca à comunicação, as suas funções na organização devem estar alinhadas com os objetivos da organização para que haja sincronia com a mensagem e a missão da organização. É importante os colaboradores se identificarem com a organização para que ajudem no alcance dos objetivos. Por isso, criar condições para que isso aconteça, é necessário para garantir qualidade de vida no trabalho.

Em tempo de pandemia, as empresas que insistirem na comunicação eletrónica, explorando o teletrabalho tendem a manter o seu ritmo de trabalho e a perpetuar os seus postos de trabalho. Fica claro também que as organizações sobrevivem com os seus colaboradores e devem criar mecanismos para medir a qualidade de vida de seus colaboradores como afirmou Walton (1973).

Na gestão de recursos humanos é ponto assente, que apostar na qualidade de vida no trabalho é verificar as condições da estrutura, que mantem a organização do ponto de vista da RPGC, Portugal-PT, V.2, Nº2, p. 44-68, Ago./Dez.2021 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 64

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

comunicação, bem-estar e condições de trabalho.

No geral, a revisão bibliográfica consultada, e resumida aqui, estabelece um paralelismo com as motivações e hipóteses deste estudo, não fechando a possibilidade de mais estudos, com outros elementos, que ajudem a entender as causas e consequências da qualidade de vida no trabalho.

#### 4. CONCLUSÕES

De modo geral este estudo é um resumo da revisão bibliográfica possível de consultar neste momento e nas condições do autor sobre a importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho.

A comunicação organizacional, para ser processada, exige sempre a disposição de determinados elementos, sendo o mais importante, os colaboradores de uma organização. Colaboradores, que precisam de uma cadeia de comunicação, que funcione para desempenharem a sua função na comunicação organizacional.

O estudo da qualidade de vida no trabalho é um assunto recente na literatura sobre o estudo das organizações, mas que tem merecido importantes contribuições, já descritas atrás, pela importância que apresenta na vitalidade de uma organização. O sucesso, motivação e ausência de conflitos dependem, em grande medida, do bem-estar dos colaboradores de uma organização.

Por ser a organização constituída por pessoas com necessidades diversas, a promoção da qualidade de vida no trabalho é um processo e desafio, ao mesmo tempo, para as empresas. Analisá-la, a partir da comunicação é, sem dúvida, um contributo para a sua percepção a nível organizacional, por muito depender da sua existência. Quando os colaboradores não comunicam e não entendem a sua importância, dificilmente, perceberão as suas responsabilidades na organização. É por isso que deve ser facilitada a criação de condições geradoras de qualidade de vida no trabalho e esse deve ser um compromisso, não só da gestão, como de todos os que se servem da organização.

Em suma, a adoção de uma estratégia comunicativa, e de manutenção da qualidade de vida na organização é um imperativo para qualquer gestor, que pretenda vencer os desafios do mercado.

Por fim, este estudo destaca a limitação de reduzir unicamente a influência da comunicação na qualidade de vida no trabalho e abre portas para outras contribuições no objeto de estudo, porque enfatiza que a qualidade de vida no trabalho não é resultado de um só fator

Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

apesar de demonstrar a importância da comunicação organizacional neste sentido.

## 5. SUGESTÕES

Com as conclusões apresentadas e em função da limitação apresentada sugere-se:

Que se realizem estudos, que explorem a qualidade vida no trabalho, a partir de outros aspetos de igual relevância na compreensão da organização.

Que as organizações definam elementos de comunicação claros para os seus colaboradores de modo a que a mensagem, e toda sua estrutura, seja clara na compreensão da comunicação organizacional.

Que as organizações definam processos comunicativos, que permitam que os seus colaboradores representem adequadamente os seus papéis na comunicação e nos canais de transmissão de informações na organização, adotando uma postura colaborativa e de responsabilidade com a organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorim, T. G. F. N. (2010). *Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos?* Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, vol. 09 n. 09, p. 35-48.

Amorim, T. N. G. F. (2003). *Vivendo e aprendendo: melhorando seus relacionamentos na vida e no trabalho*. Recife: Editora Universitária da UFPE.

Brault, L. (1992). *A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*. Cetop.

Brochado, A.O., Caetano, J., Fonseca, J.M., Portugal, M.N., Varela, M., Brandão, N. G., Fontan, O., Cruz, R. & Miranda, S. (2013). *Gestão e estratégia. Desafios da globalização* (1<sup>st</sup> ed.). Escolar editora.

Caetano, J. M. M. (2005). *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar. Estudo de caso*. Universidade Aberta.

Campanella, Sancha de Carvalho. (2021). E<sup>3</sup> – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP: *O efeito da COVID-19 na estratégia de uma Instituição de Ensino Superior: Estudo caso do ISAL*. vol. 07, n. 01, p. 05-06.

Chiavenato, I. (2007). *Administração nos novos tempos* (2<sup>nd</sup> ed.). Campus.

Chiavenato, I. (1996). *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas* (1<sup>st</sup> ed.). Atlas.



Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (8<sup>th</sup> ed.). Editora RH.

Duterte, C. (2002). *A comunicação interna na empresa, a abordagem e Palo Alto e a análise das organizações* (1<sup>st</sup> ed.). Coleccção Sociedade e organizações. Instituto Piaget.

Estrela, E., Soares, M.A. & Leitão, M.J. (2018). *Saber escrever uma tese e outros textos* (12<sup>th</sup> ed.). Editora Dom Quixote.

Fachada, M.O. (2018). *Psicologia das relações interpessoais* (3<sup>rd</sup> ed.). Edições sílabo, Lda.

Fernandes, Eda. (1996) *Qualidade de vida no trabalho; como medir para melhorar*. Casa da Qualidade.

França, L.A.C. (2003). *Qualidade de vida no trabalho, conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (1<sup>st</sup> ed.). Atlas.

Franque, P.F. (2006). *Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da ilha de S. Miguel*. Universidade dos Açores.  
<https://repositorio.uac.pt/>

Giddens A. (2014). *Sociologia* (9<sup>th</sup> ed.). Fundação Calouste.

Gonçalves, F. N. et al. (2013) *A importância da qualidade de vida no trabalho e sua influência nas relações humanas*. *Anuário de Produções Acadêmico-científicas dos discentes da Faculdade Araguaia*.  
<http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/anoario/article/view/144/128>.

Grint, K. (1998). *Sociologia do Trabalho*. Col., Sociedade e Organizações/34. Instituto Piaget.

Maior, D.V. (2020). *Revista de tecnologia, informação e comunicação: Metodologias, ferramentas e criatividade no trabalho colaborativo on-line. Um caso prático*. vol. 01, n. 01, p. 06-07.

Moraes, G.T.H.B. (2006). *Qualidade de vida no trabalho: Um estudo sobre prazer e sofrimento em uma multinacional na cidade de Ponta Grossa-Pr*. ISP Ponta Grossa.

Mulangue, J.C. (2017). *Nível de formação académica e ascensão nas empresas, o caso da Empresa MJ Comercial do Município de Benguela, ensaio para uma sociologia da empresa aplicada a gestão de recursos humanos* (1<sup>st</sup> ed.). Damer Gráficas.

Mulangue, J.C. (2021). *A influência da comunicação e do relacionamento interpessoal na qualidade de vida no trabalho - Estudo de caso*. Universidade dos Açores.

Nadler, D. A., & Lawler, E.E. (1983) *quality of work life: perspectives and directions*. *organizational dynamics*, vol. 07, n. 11, p. 20-30.

Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações* (1<sup>st</sup> ed.). Edições sílabo, Lda.

Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional* (4<sup>th</sup> ed.). Edições sílabo, Lda.

RPGC, Portugal-PT, V.2, Nº2, p. 44-68, Ago./Dez.2021 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 67



Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica

- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento organizacional*, Portugal, colecção ferramentas para o empreendedor, eduweb.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (1<sup>st</sup> ed.). Prentice Hall.
- Rodrigues, M.V.C. (2002). *Qualidade de vida no trabalho, evolução e análise no nível gerencial* (1<sup>st</sup> ed.). Editora Vozes.
- Silva, O., & Sousa, Á. (2019). *Estratégias para a gestão de conflitos e satisfação laboral*. In Libro de Actas del XV Congreso Internacional Gallego-Portugués de Psicopedagogía, Universidade da Coruña, Espanha, 4-6 septiembre 2019 (pp. 4421- 4432). Universidade da Coruña. <https://doi.org/10.17979/spudc.9788497497268>.
- Sousa, C.S. (2016). *Impacto da comunicação empresarial na atração dos colaboradores – Talenter™, um estudo de caso*. Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/>
- Walton, R.E. (1973) *Qualidade de vida no trabalho: O que é isto?* Atlas.
- Warr, P.B. (2007). *Work, happiness and unhappiness* (1<sup>st</sup> ed.). NJ, Erlbaum.
- Yin, R. (1994). *Caso de estudo de pesquisa, projeto e métodos* (2<sup>nd</sup> ed.). CA, Publicações SAGE.

## Abstract

The description of the importance of organizational communication in the quality of life at work, based on the available literature review, is the objective of this research article. The quality of life at work is the combination of several factors available in an organization, the most important being the disposition of its human resources, and the communication and relationship capacity of its members. The investigation is descriptive. In the investigation, an analysis of the importance of organizational communication in the quality of life at work was carried out, based on the bibliographical research. The available and consulted literature, plus the results of the investigation, expresses the importance of communication in the quality of life at work, and the conclusions point to communication as a contribution to the quality of life at work.

Keywords: Communication, Influence, Quality of life, Relationship and Work.