

A APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) NO RELACIONAMENTO ENTRE LÍDER E LIDERADO EM AMBIENTE DE TELEATENDIMENTO

TRINDADE, Elaine Ap. Berlanga¹

CRUZ, Vanessa Santos²

TRINDADE, Dorival Paula³

Resumo: A metodologia inovadora que possa contribuir para um melhor clima nas empresas, sobretudo em uma empresa que apresenta um alto nível de estresse entre seus colaboradores gerando um índice total de *turn over* é o cerne da questão levantada nesse estudo. Ainda, discutem-se as relações profissionais se podem ser pautadas no diálogo efetivo, propiciando empatia nas ordens recebidas e transmitidas, e quais resultados podem ser obtidos a partir da utilização de técnicas comunicativas que visem à humanização das relações profissionais. Qual é a proporção de nossos sentimentos e necessidades interferem em nossos relacionamentos interpessoais dentro das organizações? A investigação destas questões pode encontrar resposta na técnica da Comunicação Não Violenta (CNV), proposta por seu idealizador, Marshall Rosenberg.

Palavras-chave: CNV, Comunicação Não Violenta, *Call Center*, Coaching

Abstract: What can be an innovative methodology that can contribute to a better climate on businesses, especially in a company that has a high level of stress among employees generating a total index mean turn over is the crux of the issue raised in this study. Also discusses professional relations can be guided in effective dialogue, providing empathy orders received and transmitted, and what results can be obtained from the use of communicative techniques aimed at humanization of professional relationships. To what extent our feelings and needs interfere in our interpersonal relationships within enterprise organizations? The investigation of these questions can be answered in the art of Nonviolent Communication, NVC proposed by its founder, Marshall Rosenberg.

Keywords: NVC, Call Center, Coaching

¹ **Elaine Aparecida Berlanga Trindade** Bacharel em Turismo AELIS, especialista em Administração de Empresas pela Unimonte, pós-graduanda em Liderança e Trabalho em Equipe pela UNIBR e em Coaching Ontológico pela Appanamind/Unibr, Coordenadora de Estágios e Carreira dos Cursos de Licenciaturas e Bacharelados da Faculdade de São Vicente – UNIBR, Sócia-Gerente na empresa Nova Trindade – Consult & Coach.

² **Vanessa Santos Cruz** Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Educacional da Lapa – FAEL, pós-graduanda em Liderança e Trabalho em Equipe pela UNIBR. Supervisora Operacional da AES Brasil.

³ **Dorival Paula Trindade**, Mestre em Administração pela UNISANTOS, professor universitário UNIBR/UNIESP, Pós-graduado em Administração Pública e Governos e MBA em Marketing pela FGV, Consultor e *Coach* pela empresa Nova Trindade – Consult & Coach.

Introdução

Este artigo é um estudo de caso que acompanha uma equipe de teleatendentes que trabalham em um *Call Center*, no setor de SAC em uma empresa que doravante chamaremos de X para preservar sua identificação a pedido dos prepostos das organizações envolvidas. Por meio de uma pesquisa bibliográfica será realizada uma breve conceituação sobre Call Center e suas ramificações para esclarecer como é realizado esse trabalho que está presente em nosso cotidiano com bastante frequência.

A pesquisa fará a análise da influência da comunicação entre a liderança e sua equipe dentro deste ambiente tão complexo e sensível ao mesmo tempo, e ao final descreverá os resultados obtidos depois da aplicação dos métodos e técnicas descrita por Rosenberg (2006) em sua obra *Comunicação não Violenta* com a equipe e sua líder imediata.

1 Comunicação Organizacional e *Call Center*

Conforme Kunsch (2009), a comunicação é o elemento primordial no relacionamento inter e transpessoal da organização contemporânea, qualquer que seja o ramo de atividade ou o público a ser alcançado.

Ainda segundo Kunsch (2009), a comunicação organizacional, principalmente aquela dirigida aos colaboradores, tem seu alicerce nas redes formais e redes informais. Redes formais são aquelas regulamentadas pelo poder organizacional e redes informais, oriundas do âmbito dos seus públicos, sendo um deles o dos colaboradores em relação à organização. Acontece através dos instrumentos de comunicação tradicionais como; oral – voltado mais para os relacionamentos pessoais, impressos, audiovisuais e os mais diversos meios digitais. Observar a presença destes níveis, fluxos e meios de comunicação organizacionais demonstra como as teorias das organizações podem estimular ou limitar a comunicação no dia a dia das empresas (KUNSCH, 2009).

Henry Taylor (apud MAXIMIANO, 2005), criador do método de racionalização do trabalho, preconiza a ideia central de que a forma e o tempo para realização de determinada tarefa devem ser planejadas e controladas não pelo trabalhador, mas sim pelo administrado e esta teoria apesar de já não ser mais predominante na organização contemporânea deixa suas marcas culturais de um trabalhador passivo tanto na forma de agir como na de se comunicar (KUNSCH, 2009).

Apesar de os modelos de administração virem sendo pesquisados e aprimorados através dos tempos, o estresse do cotidiano tem criado uma linguagem ou uma comunicação que tem gerado um clima de animosidade em determinadas empresas. Relações estas que além de conflituosas degradam os resultados operacionais e financeiros nas empresas.

As técnicas propostas por Rosenberg (2006) visam melhorar os relacionamentos, considerando que os relacionamentos profissionais perpassam pelos relacionamentos pessoais e afetam os relacionamentos interpessoais dentro das organizações e com isso auxiliam os resultados, em todas as áreas da administração da empresa, qualquer que sejam elas.

1.1 Conhecendo um SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

O SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) destina-se a responder questões sobre o uso de determinado serviço ou produto comercializado por uma empresa. Geralmente trata-se de um telefone 0800. O seu uso abrange: elogios, reclamações, solicitações de serviços, sugestões sobre o uso do produto ou serviço prestado, dentre outras solicitações.

Segundo Madruga (2009), há algum tempo a empresa o chamava de Canal Aberto com o Cliente. Na maioria absoluta das empresas, o SAC tem pequeno porte, funcionando com poucas linhas e poucos funcionários, sem quaisquer recursos tecnológicos sofisticados. Ao contrário, grandes indústrias, com produtos líderes no mercado de consumo, possuem SAC específico para cada marca ou linha de produtos.

Ainda Madruga (2009), esclarece que o *Telemarketing*, subatividade no SAC, tem origem do termo inglês criado por Nadji Tehrani em 1982, e designa a promoção e vendas de produtos e serviços via telefone, ou seja, *marketing* pelo mesmo.

Na atualidade o *telemarketing* é feito por empresas especializadas e terceirizadas (empresas contratadas especializadas nesse tipo de atividade), com trabalhos de divulgação e de orientação aos clientes de vários segmentos do mercado, sendo praticado em grandes ambientes denominados *Call Centers* (centrais de atendimento).

O *Call Center* é um novo conceito de comunicação com o mercado. O centro de chamadas procura convergir para um único sítio (no sentido de um único canal) todos os contatos dos clientes, para comprar (esta uma grande diferença com o SAC), e para se relacionar, quer pelo contato telefônico, on-line ou outro meio, como fax, por exemplo. Alguns têm adotado o nome de *Contact Center*, pois reúnem também as atividades de cartas, telegramas e mais modernamente o e-mail e chat, além de célula diferenciada para determinados grupos de clientes (MADRUGA, 2009).

1.1.1 Operador de *Call Center*

Para Madruga (2009), para ser um operador de *Call Center* é necessário conhecimento sobre o funcionamento da empresa, dos serviços e produtos trabalhados, incumbências de cada departamento e hierarquias. Além dos conhecimentos específicos, é imprescindível as habilidades, vocação e características a seguir:

- **Simpatia:** pessoas com tendências instintivas, que atraem atenção para si, atenciosas, cuidadosas e que sejam agradáveis quando conversam são essenciais no teleatendimento;
- **Boa dicção:** é muito importante que os clientes entendam sempre o que o atendente está falando, sem precisar solicitar a repetição das palavras;
- **Pró-atividade:** são aquelas pessoas que não esperam para tomar iniciativa em suas decisões. São bastante requisitadas na área de vendas em Calls Centers;
- **Vontade de ajudar:** pessoas com pré disposição para resolver os problemas e as dúvidas dos clientes;
- **Paciência:** na maioria das vezes, quando um cliente liga para uma empresa, está sempre nervoso, pois precisa de algum serviço que não foi prestado, então é necessário que os atendentes sejam sempre pacientes, pois muitas vezes vão ouvir coisas em que não são culpados;
- **Responsabilidade:** Cada atendente é responsável em sanar o problema/dúvida do cliente que entrou em contato com o SAC;
- **Facilidade para lidar com as pessoas:** como foi dito anteriormente, há diversos tipos de clientes que ligam para um SAC e nem sempre eles têm razão ou estarão calmos, mas o atendente precisa ter a habilidade para lidar com todos eles;
- **Facilidade de expor situações:** é necessário que seja sempre explicado a situação para o cliente sempre com clareza e franqueza, mesmo que o cliente não esteja com a razão;
- **Capacidade de trabalhar sobre pressão:** como na maioria dos trabalhos nos dias de hoje, o operador de Call Center também tem metas e objetivos e seu líder imediato sempre estará cobrando seus resultados. É necessário que o atendente leve esta cobrança como aprendizado e disciplina para atingir seus objetivos;
- **Raciocínio rápido:** é necessário resolver o problema/dúvida do cliente o mais rápido possível, para isso é preciso que o operador esteja sempre bem informado sobre o produto trabalhado e apresente sempre a melhor solução para o cliente.

No caso estudado, os operadores trabalham na área de SAC, receptivo, onde eles fazem as seguintes atividades: recebem ligações; fornecem informações solicitadas; sanam dúvidas dos clientes; solucionam problemas e recebem reclamações sobre os produtos ou serviços oferecidos pela empresa; reconhecem a área ou departamento envolvido no processo de reclamação e transferem a situação a quem possa ajudar o cliente da melhor forma; recebem críticas, elogios ou sugestões e registrar todas as informações.

Lembrando: todas essas atividades são realizadas sob muita pressão. O tempo médio de atendimento (TMA) é fundamental para satisfação dos clientes e redução dos custos operacionais.

1.1.2 Supervisor de *Call Center*

Madruga (2009) ainda alega que o principal papel do supervisor de *Call Center* é trabalhar no desenvolvimento dos funcionários, além de supervisionar se o serviço está sendo feito como foi proposto.

Os supervisores de *Call Center* devem assumir o papel de verdadeiros gestores de pessoas, visto que um dos motivos que tem contribuído para o alto índice de *turnover* (desligamento de funcionário) nesse setor está relacionado à gestão de equipes de operadores.

Cabe aos supervisores e líderes a difícil tarefa de manter e desenvolver esses novos colaboradores para que possam contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os supervisores de equipes que atuam em um *Call Center* precisam entender que a responsabilidade pela gestão e desenvolvimento de pessoas não é mais de um departamento apenas, mas sim é responsabilidade do líder.

A liderança acaba exercendo vários papéis: pai, chefe, professor, psicólogo, médico dentre outros para englobar seu papel no desenvolvimento dos funcionários e uma comunicação clara e objetiva é essencial para este trabalho. Cabe ao líder o papel de controlar e trazer o nível de estresse ao mínimo possível, o que sem a utilização de algumas técnicas passa ser um trabalho árduo e possivelmente sem sucesso quando mal empregadas.

2 Comunicação não violenta

O termo criado por Marshall B. Rosenberg, também identificado em seus escritos com a sigla CNV, surge a partir de suas experiências pessoais vivenciadas na infância em Detroit,

nos Estados Unidos, e na carreira profissional, formado em Psicologia e entre outros títulos o de especialista em psicologia social atuou inicialmente como orientador educacional.

A CNV atua como um norteador na resolução de conflitos, segundo Rosenberg (2006). É justamente na forma como nos comunicamos, ou seja, como falamos e ouvimos os outros e também como somos ouvidos pelos outros que reside os motivos dos conflitos e, portanto entendendo este processo e alterando a forma da comunicação compreenderemos como solucionar ou num momento mais avançado em iniciarmos situações conflituosas.

A técnica desenvolvida por ele, Rosenberg (2006), apresenta quatro componentes:

a. Observação: Olhar para uma situação e simplesmente observar o que a outra pessoa está dizendo ou fazendo e o que pode ser acrescentado de bom ou não para nossa vida, um indício que se está apenas observando é não fazer neste momento julgamentos de juízos e valores.

b. Sentimento: A seguir busca-se identificar, quais foram os sentimentos vivenciados a partir desta observação, o de raiva, frustração, alegria, alívio, magoa, rejeição, indiferença e tantos outros que podem inclusive não serem os mais conhecidos.

d. Necessidade: Terceiro componente, reconhecer honestamente qual necessidade está ligada ao sentimento observado e que não está sendo atendida, tais como: a necessidade de ser ouvido, aceito, obedecido, de viver em ambientes com organização, de expressar-se com liberdade, de se atingir metas profissionais e etc.

e. Pedido: Após termos conscientes as três etapas anteriores estamos prontos para formular um pedido com clareza e objetividade.

Estas são portando a base de todo processo da CNV. Traduzidas: as ações concretas que estamos observando e que afetam nosso bem-estar; como nos sentimos em relação ao que estamos observando; as necessidades, valores etc., que estão gerando nossos sentimentos e; as ações concretas que pedimos para enriquecer nossa vida. (ROSENBERG, 2009, p.26)

O primeiro passo da CNV e que também se constitui como base da técnica é observar sem associar julgamentos moralizadores.

2.1 Aplicabilidade da CNV

Para Rosenberg (2006), por se tratar de uma proposta de interação com nós mesmos, com o outro ou com um grupo, a CNV nos possibilita entrarmos em contato com um estado natural do ser humano de ser compassivo, podendo portando ser aplicada a todos os níveis de comunicação como em nossos relacionamentos íntimos, em organizações e instituições de

toda natureza e em negociações comerciais bem como em disputas e conflitos de toda natureza.

Ao estudar a questão do que afasta o ser humano de seu estado natural de compaixão, Marshall identificou algumas formas específicas de linguagem e comunicação que ele acredita contribuir para comportamentos violentos em relação aos outros e a nós mesmos, assim, designou esta forma de comunicação com a expressão “*comunicação alienante da vida*”. Identificando algumas formas da *comunicação alienante* de se manifestar.

2.1.2. Julgamentos moralizadores: Este valida à atitude diante do outro que lhe permite julgar como errada ou maligna uma pessoa ou suas atitudes que não estejam ou não ajam de acordo com os meus princípios morais e de valores. Exemplos de frase exemplificam a situação mencionada: “Isto está errado”, “O seu problema é que você é egoísta”, “Você é preconceituoso”. E há ainda outras formas de julgamentos, insulto, depreciação, comparação, rotulação e crítica.

Analisar os outros é uma das formas de expressar necessidades e valores: “O chefe é estressado e grosso, está sempre cobrando metas”.

Necessidade não atendida: “Não estou dando conta de cumprir minhas tarefas, preciso de mais tempo”.

Comparações também podem ser uma forma de julgamento: “Veja, a fulana de tal cumpriu a meta dela, já você, não chegará nem perto”.

Pré-julgamento de que a meta não será cumprida e que uma colaboradora é superior à outra.

Classificação e julgamento podem estimular a violência.

2.1.3. Negação da responsabilidade: Cada um de nós é responsável por nossos próprios pensamentos, sentimentos e atos. Temos sempre a opção de fazer ou não fazer.

Marshall apresenta uma interessante lista de expressões comumente utilizadas no nosso dia-a-dia que negam a responsabilidade dos atos praticados inculcando a outros esta “culpa”. A seguir algumas destas frases:

Ordens de autoridades (“menti para o cliente porque o chefe me mandou”);

Forças vagas e impessoais (“limpei meu quarto porque tive de fazê-lo”);

Nossa condição, diagnóstico, histórico pessoal ou psicológico (“Bebo porque sou alcoólatra”);

Ações de outros (“bati no meu filho porque ele correu para a rua”) (MARSHALL, 2009 p. 43).

Nesta linha podemos identificar algumas falas ouvidas no meio corporativo:

“Cheguei atrasada porque estava muito trânsito hoje”;

“Não repito o script porque é muita coisa para lembrar”

Apoderando-se da responsabilidade do fazer e do não fazer, podemos substituir a linguagem que indique falta de escolha por uma que assuma a possibilidade de escolha.

“Eu trabalho nesta empresa porque não tem outra.” Podemos substituir por:

“Eu escolhi trabalhar nesta empresa que possui políticas e metas que exigem mais de mim porque estava desempregada e queria pagar minhas contas em dia.”

Formular pedidos como exigência é uma forma de forçar outras pessoas a fazerem o que não querem, e esta atitude também pode ser uma forma de violência, de agressão ou de pressão.

Segundo Rosenberg, um dos objetivos da CNV é criar um fluxo de comunicação com base na honestidade e, sobretudo, na empatia, que poderá atender à necessidade do grupo. Se a pessoa ou grupo que estiver ouvindo um pedido entender ou perceber uma punição ou culpa se não puder atender, então o ouvinte estará entendendo e atendendo a uma exigência.

“O objetivo desta operação é atingir um nível de 85% de satisfação dos nossos clientes, podemos focar atingir esta meta?” (Pedido).

“O possível todos fazem, hoje eu quero que vocês façam o impossível” (Exigência).

Receber com empatia: Empatia é a capacidade de compreender com respeito o que a outra pessoa está vivenciando. Para a CNV não são as palavras que estão sendo ditas que importa, mas sim, e principalmente, é prestar atenção, é ouvir na essência as observações, os sentimentos, as necessidades e os pedidos que estão sendo expressos. Isto pede que esvaziemos nossas mentes de julgamentos e passemos a ouvir na totalidade de nosso ser. Neste sentido podemos sentir a necessidade de repetir o que estamos ouvindo, parafraseando o que escutamos para clarear e reafirmar a nossa compreensão e esta ação permite que outro ouça o que foi dito e o que foi compreendido antes de iniciarmos pedidos ou propormos alternativas de solução.

“É muita cobrança para pouco trabalho” - (Parafraseando para checar compreensão) -
“Então você está me dizendo que sua remuneração salarial está em desacordo com seu contrato de trabalho”

3 Caso da Empresa “X”

O método de interação e verificação da efetiva contribuição das técnicas propostas por Marshall Rosenberg através da CNV foi a de observar um dia na rotina de uma empresa de *Call Center* e de efetuarmos os comparativos com a pesquisa bibliográfica realizada através da obra do autor mencionado – Comunicação Não Violenta – técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.

A empresa X atua no ramo de BPM (*Business Process Management*), ou seja, terceirização de negócios, há nove anos representando 14 % do mercado nacional nesta área. Também possuem filiais na França e Estados Unidos.

Na empresa X, temos uma área específica em SAC receptivo, ou seja, onde os clientes ligam para expor algum problema ou dúvida que precisam sanar. Fizemos um estudo usando como parâmetro a supervisora M (preservando a identidade da colaboradora), que realiza um trabalho com uma equipe composta por 21 pessoas. Ela realiza o acompanhamento deste grupo há três meses. É uma equipe complexa que integra segundo ela pessoas com personalidades composta por temperamentos bem difíceis de lidar.

São pessoas de várias idades, formadas com graus de instrução em sua maioria medianos e com experiências diversas de vida.

Na empresa observada os funcionários trabalham seis horas e vinte minutos por dia, seis dias por semana, incluindo os finais de semana.

Por tratar-se de uma prestadora de serviços que realiza o trabalho de SAC de uma conhecida empresa estatal prestadora de serviço público essencial, a atividade é contínua e muitas vezes estressante.

O ponto focal desse panorama é realizar uma comunicação vertical e horizontal de forma clara, objetiva e pacífica entre líder e liderados. Então, qual é a melhor maneira de realizar esse trabalho?

A supervisora iniciou o trabalho fazendo um levantamento com as informações pessoais de cada funcionário de sua equipe. Esse processo foi realizado através de um questionário respondido pelo próprio colaborador para saber características importantes de cada um. São perguntas objetivas com o intuito de analisar a real motivação daquela pessoa estar prestando serviço na empresa. Apesar de trabalharem pela remuneração, o real motivo pelo qual a remuneração é importante e seu fim são diferentes e significativos, mudando de atendente para atendente. Quando a supervisora passa entender essas motivações, altera o relacionamento e o resultado é uma comunicação mais eficiente.

Depois do estudo do perfil de cada um e durante um período de aplicação da CNV de Marshall (ROSENBERG, 2009), percebeu-se que houve uma melhora no relacionamento, não só entre a equipe, como da equipe com sua supervisora.

As pessoas começaram a ouvir mais os seus colegas e a respeitar a opinião do próximo. Também começaram a prestar mais atenção nas orientações da supervisora e a segui-las sem questionar tanto.

O interessante desta pesquisa é que a única ferramenta utilizada foi à reformulação das frases utilizadas no dia a dia, tanto de pedidos para realizar algo, quanto às de opiniões sobre os trabalhos realizados.

Quadro 1: ALTERAÇÃO DE FRASES NA COMUNICAÇÃO

Diálogo	Observação	Sentimento	Necessidade	Pedido	Checagem de compreensão	Reformulando o diálogo
Supervisor: "Maria por que você chegou atrasada de novo?"	Não cumprimento do horário de trabalho.	Irritação	Manter a seção em funcionamento. Ter o quadro de funcionários completo			Maria este mês dos xxx dias trabalhados você chegou xxx dias as xxx horas. Qual a sua justificativa?
Supervisor: "Qual é a sua dificuldade de atingir a meta?"	A meta não foi atingida	Frustração, preocupação,	Cumprir contrato com a empresa representada	A meta da empresa é X. Peço que se dediquem para atingi-la		
Supervisor: "Eu quero entender porque vocês não fazem como o script descreve"	As normas não estão sendo aplicadas	Desapontada, desconfortável, impaciente.	Cumprir o estabelecido em contrato com a empresa.			

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebeu-se, então, que há uma mudança de atitude dependendo de como se pede algo a alguém, a exemplos as frases do quadro 1. É a forma de falar que faz toda a diferença, uma vírgula na frase, o tom de voz, o olhar.

Aplicando a CNV, a orientação de falar pausadamente, com tom de voz agradável e formular perguntas simples e objetivas, querendo saber somente o que foi perguntado, produz um melhor grau de entendimento e aceitação da ordem. Procurar manter a calma e colocar-se no lugar do outro (empatia) também é muito importante para alcançar o objetivo da pesquisa que é melhorar a comunicação entre líder e liderado dentro da empresa.

Outro dado interessante é que essa forma de tratamento torna-se espelho (relação atendente / cliente) e altera o comportamento do atendente com o cliente atendido produzindo também resultados surpreendentes.

Considerações Finais

Observou-se que entre as situações vivenciadas na empresa e no diálogo das partes envolvidas, supervisores e colaboradores, estão implícitos sentimentos e necessidades semelhantes e cabem pedidos semelhantes, porém as motivações são diferentes e devem ser respeitadas e honradas. Ao proporcionarmos encontros com as equipes em que todos possam manifestar-se de forma honesta expressando seus sentimentos de forma assertiva dentro de necessidades diante das situações rotineiras o grupo poderá ter um ganho real nas comunicações de todos os níveis, atingindo consequentemente uma melhora no clima organizacional.

As tarefas e metas propostas pela empresa ganham significado comum na equipe, já que o grupo passou a adotar a observar sem julgar, “escutar” o sentimento expressado em cada diálogo, identificando a necessidade individual e compartilhando a necessidade coletiva o que faz com todos possam formular pedidos efetivos que tragam resultados realizáveis e possíveis para a equipe.

Entende-se que a metodologia apresentada por Marshall Rosenberg contribuirá para um melhor clima nas empresas, especialmente em empresas do segmento de *Call Center* que produzem climas estressantes pela pressão por resultados em curtíssimos prazos e metas altíssimas, grandes geradores de conflitos nas comunicações interpessoais. As relações profissionais pautadas no diálogo efetivo puderam contribuir para uma melhor empatia nas ordens recebidas e transmitidas. Observamos que os resultados obtidos foram positivos e que considerar os sentimentos e necessidades de líder e liderado interferiram significativamente para melhor no clima do setor, refletindo também no melhor atendimento ao cliente externo. Resultados estes que ainda necessitam ser mensuráveis em números, mas o que percebeu-se até aqui permitiu ter uma visão otimista quanto à compreensão que a equipe possa ter agora em relação às necessidades da empresa “X”.

Referências Bibliográficas

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing: Os 9 Gs** indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMINIANO, Antonio C. A.; Teoria Geral da Administração – da Revolução Urbana à Revolução Digital, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXWELL, John C. **O Livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: THOMAS NELSON BRASIL, 2008.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 3. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

SOUZA, Roberto A. **Comunicação não violenta: uma maneira de concentrar a atenção**. Disponível em: <<http://conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.26933>> Acesso em 11 de maio 2013.

VIANA, Francisco. **Comunicação empresarial de A a Z: Temas úteis para o cotidiano e o planejamento**. São Paulo: CLA, 2004.

