REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NO MARKETING RELACIONAL: UMA REVISÃO NARRATIVA

INTERPERSONAL COMMUNICATION IN RELATIONSHIP MARKETING: A NARRATIVE REVIEW

Ciências Humanas • 20/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794961190

Erineu Napoleão Kulupeteca[1]

José Simba Kumenda[2]

Maso Leopardo[3]

RESUMO

Este artigo analisa as contribuições e os limites da comunicação interpessoal para o marketing de relacionamento em organizações prestadoras de serviços. Adota abordagem qualitativa, finalidade teórica e revisão narrativa da literatura, com levantamento dirigido, fichamento e comparação temática. A análise articula comunicação organizacional, atendimento e continuidade dos vínculos. A síntese indica que escuta, clareza e possibilidade de resposta participam da construção das relações quando associadas à coerência entre informação, promessa e execução. Distingue satisfação, confiança, compromisso e lealdade, considerando os limites contextuais dos estudos. Conclui-se que a comunicação contribui para compreender necessidades e acompanhar compromissos, dependendo da capacidade de resposta organizacional. Desta forma, os resultados são interpretativos, sem mensuração de efeitos em uma instituição específica, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Comunicação interpessoal; Marketing de relacionamento; Atendimento ao cliente; Confiança; Satisfação.

ABSTRACT

This article examines the contributions and limitations of interpersonal communication in relationship marketing within service organizations. It adopts a qualitative, theoretical approach based on a narrative literature review, using a targeted literature search, structured reading notes, and thematic comparison. The analysis connects organizational communication, customer service, and the maintenance of ongoing relationships. The synthesis suggests that listening, clarity, and opportunities for feedback contribute to relationship building when supported by consistency between the information provided, promises made, and services delivered. It distinguishes satisfaction, trust, commitment, and

loyalty while acknowledging the contextual limitations of the reviewed studies. The article concludes that communication helps organizations understand needs and follow up on commitments, although its contribution depends on organizational responsiveness. As a literature-based study, its findings are interpretive and do not measure effects within a specific institution.
Keywords: Interpersonal communication; Relationship marketing; Customer Service; Trust; Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

A relação entre uma organização e seus clientes desenvolve-se em contatos nos quais necessidades são apresentadas, condições são explicadas e compromissos são acompanhados. Nesses encontros, a comunicação interpessoal envolve informar, escutar e verificar o entendimento. Seu interesse para o marketing de relacionamento está na possibilidade de tornar a experiência de serviço compreensível e coerente ao longo do tempo.

Duncan e Moriarty (1998) aproximam comunicação e marketing pela interatividade e pela gestão das relações. Berry (1995) situa o marketing de relacionamento no desenvolvimento dos serviços, incluindo confiança e benefícios para as partes. A articulação desses campos permite examinar o vínculo organização–cliente para além da divulgação ou da realização de uma venda. A comunicação interna integra a análise porque sustenta informações e decisões necessárias ao atendimento.

Ser bem atendido em uma ocasião não equivale a confiar na organização ou a permanecer seu cliente. Da mesma forma, uma explicação clara pode perder credibilidade quando o serviço

contradiz o que foi informado. Formula-se, assim, a questão: como a comunicação interpessoal pode contribuir para o marketing de relacionamento nas organizações prestadoras de serviços e quais condições limitam essa contribuição?

O objetivo geral é analisar as contribuições e os limites da comunicação interpessoal para o marketing de relacionamento em organizações prestadoras de serviços. Os objetivos específicos são: sistematizar os processos, meios e barreiras da comunicação relevantes para a interação com clientes; discutir as relações entre atendimento, confiança, compromisso, satisfação e lealdade; e integrar essas contribuições em uma interpretação crítica sobre a construção e a continuidade dos vínculos.

A relevância do estudo está em integrar processos comunicativos e construção de vínculos, distinguindo avaliações de episódios, confiança e continuidade. A revisão oferece uma interpretação teórica das condições dessa articulação, sem atribuir a uma instituição falhas não investigadas. A fundamentação organiza-se em três eixos, seguidos da metodologia, da síntese dos resultados bibliográficos e da conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Processo de Comunicação Organizacional

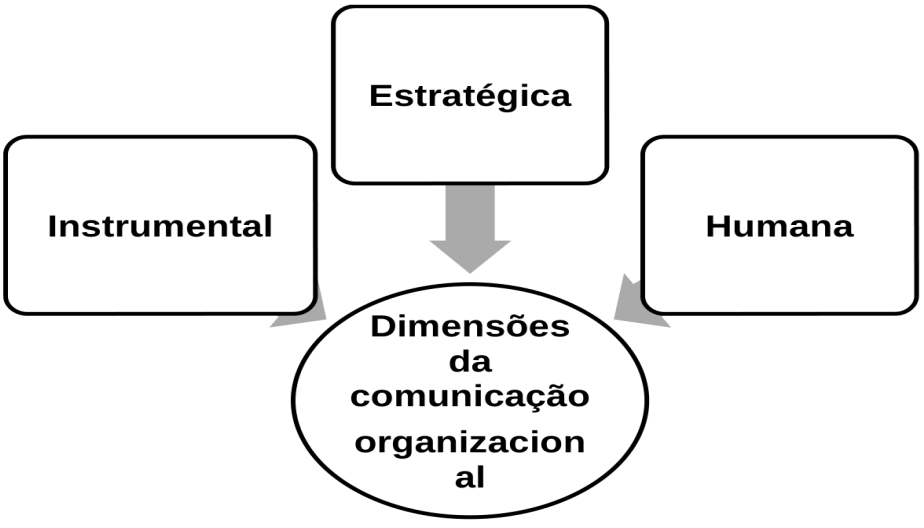
A comunicação organizacional abrange interações entre pessoas, setores e públicos que participam das atividades de uma organização. Sua análise exige distinguir o suporte utilizado, os sentidos produzidos e a finalidade da interação. Uma informação pode ser transmitida sem que haja entendimento compartilhado; de

modo semelhante, a existência de um canal não demonstra que os interlocutores disponham de condições para utilizá-lo.

Neste contexto, o homem está, permanentemente, a comunicar mesmo que não tenha consciência disso. Através do seu vestuário, do seu modo de actuar, do tom de voz, de um gesto, de um sorriso, através da linguagem verbal ou não verbal, os seres humanos estão sempre a transmitir as mais variadas mensagens aos seus semelhantes. Esta presença constante de fenómenos comunicacionais a sua volta, tanto ocorre com o ser humano enquanto emissor, como no seu papel de receptor. A comunicação é, pois, um processo contínuo e permanente (Gonçalves, 2012).

Ao referir-se a comunicação organizacional, Kunsch (2012) distingue as dimensões humana, instrumental e estratégica e examina sua presença nas práticas empresariais. A contribuição da autora sustenta a leitura da Figura 1: a operação de meios e mensagens, a orientação das ações e a valorização das pessoas são dimensões relacionadas, sem que uma substitua as outras.

Figura 1. Dimensões da comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Kunsch (2012).

Essa distinção da comunicação evita avaliar a relação com o cliente apenas pelo número de contatos. A dimensão instrumental permite perguntar por quais meios a informação circula; a estratégica, que compromissos orientam o contato; e a humana, como as pessoas são reconhecidas e escutadas. A articulação proposta é analítica: não estabelece uma escala de qualidade nem comprova o desempenho de uma organização.

Na sua abordagem sobre a comunicação empresarial e os seus públicos, Gonçalves (2012) compreende que no contexto das empresas, é através da comunicação que se formam percepções junto dos stakeholders, os interessados, quer sejam eles os donos das empresas, os gestores e os diversos colaboradores, quer sejam os fornecedores, os consumidores, entre outros. Através dessas percepções, todas as partes interessadas tomam as suas decisões, em conjunto, organizando, orientando e mudando a vida dessas mesmas organizações.

2.1.1. Comunicação Interna e Seus Processos

A comunicação interna interessa ao marketing de relacionamento porque o atendimento frequentemente depende de informações e decisões distribuídas por diferentes setores. Quem responde ao cliente pode precisar consultar condições comerciais, disponibilidade operacional ou critérios de resolução de uma solicitação. O contato externo será mais compreensível quando essas informações forem compatíveis e houver responsabilidade definida pelo encaminhamento.

Monteiro, Kuhl e Angnes (2021) investigam a comunicação interna em uma associação comercial e empresarial. Seu estudo permite

situar a circulação de informações nas práticas e condições de uma organização concreta. Em diálogo com a dimensão humana de Kunsch (2012), essa perspectiva recomenda examinar as oportunidades para comunicar dúvidas e solicitar apoio, além da disponibilidade formal de canais.

A distinção entre canais formais e relações informais também ajuda a compreender esses processos. Procedimentos, reuniões e registros estabelecem orientações explícitas, enquanto conversas cotidianas podem esclarecer dúvidas e revelar dificuldades ainda não documentadas. Para a análise proposta, nenhum desses circuitos deve ser idealizado: uma orientação formal pode estar desatualizada, e uma conversa informal pode produzir versões divergentes. A questão relacional está em transformar o esclarecimento pertinente em informação utilizável por quem precisa atender.

A aproximação entre essa discussão e Grönroos (2004) situa a comunicação interna no cumprimento das promessas externas. Conhecer uma campanha comercial é insuficiente se os setores responsáveis não partilharem critérios de execução. Propõe-se, portanto, examinar a atualização das orientações, a definição de responsabilidades e o retorno entre setores como condições organizacionais do atendimento relacional. Esses elementos articulam a comunicação interpessoal à organização do trabalho sem reduzir o relacionamento a uma habilidade individual.

2.1.2. Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal será entendida como interação entre pessoas que produzem e interpretam mensagens em uma situação

de relação. Inclui a linguagem verbal, os sinais não verbais, a escuta e as respostas. Pode ocorrer presencialmente ou em um contato mediado; o uso de tecnologia, por si só, não elimina sua dimensão interpessoal.

Drollinger, Comer e Warrington (2006) desenvolvem e validam uma escala de escuta ativa empática em vendas, organizada em perceber, processar e responder. A contribuição distingue escutar de aguardar a vez de falar.

A comunicação interpessoal permite com que haja interação entre os colaboradores distribuídos nos níveis estratégico, departamental e operacional. Esta interação procura cimentar a circulação da informação visando o desenvolvimento das actividades com maior acutilância. A partir da comunicação interpessoal é possível perceber o nível relacionamento existente entre os colaboradores quer no nível interpessoal como ao nível coletivo.

Crosby, Evans e Cowles (1990) analisam a qualidade da relação em vendas de serviços, considerando confiança e satisfação na perspectiva do cliente. A referência permite relacionar o encontro interpessoal à continuidade das trocas, preservando a diferença entre qualidade do vínculo e habilidade de concluir uma venda. Assim, uma interação pode ser comercialmente eficaz no curto prazo e ainda deixar dúvidas sobre a relação futura.

A escuta ativa empática oferece uma sequência conceitual útil para interpretar o encontro. A partir das dimensões de Drollinger, Comer e Warrington (2006), propõe-se examinar três questões: que necessidade foi percebida, como ela foi interpretada e de que modo a resposta tornou essa interpretação reconhecível para o cliente. A

aplicação não constitui uma reprodução da escala dos autores; organiza perguntas para a leitura teórica do atendimento. Pedir esclarecimentos e reformular o pedido são exemplos de práticas compatíveis com essa orientação.

A dimensão verbal precisa ser lida em conjunto com o contexto da interação. Uma explicação tecnicamente correta pode permanecer pouco compreensível quando utiliza termos desconhecidos ou não concede espaço a perguntas. A comunicação não verbal também exige cautela interpretativa: silêncio, expressão facial e entonação não possuem significado universal independente da situação. Por isso, a análise deve evitar associar automaticamente um gesto à satisfação ou à resistência do interlocutor.

Park e Yi (2023), em três experimentos baseados em cenários de varejo, verificam que relatos pessoais dos trabalhadores relacionados aos produtos podem favorecer a confiança na loja, por meio do esforço percebido e da proximidade com o trabalhador. Esse efeito diminui quando o cliente percebe forte intenção persuasiva. O estudo atualiza a análise interpessoal ao mostrar que uma forma de aproximação pode assumir sentidos diferentes conforme a interpretação do interlocutor.

Paralelamente, a comunicação interpessoal se constitui numa ferramenta poderosa para proporcionar satisfação dos clientes, já que, através desta se efectiva o contacto entre público interno e ao público externo. Através da comunicação interpessoal se pode estabelecer o vínculo afectivo com todos os elementos que intervêm directamente no processo de atendimento ao público.

2.1.3. Direção da Comunicação

Os fluxos descendentes levam orientações de níveis superiores aos demais níveis; os ascendentes permitem encaminhar informações e solicitações às instâncias de decisão; os horizontais articulam pessoas ou setores em posições equivalentes. Essa distinção, apresentada na discussão organizacional de Chiavenato (2009), identifica sentidos de circulação, mas não permite concluir que os fluxos sejam suficientes ou adequados.

Deste modo, nas empresas a comunicação quanto a direcção ocorre da seguinte forma: os colaboradores de nível estratégico lançam as informações aos seus inferiores (comunicação descendente), também os departamentos comunicam as acções da empresa e relatórios ao nível estratégico (comunicação ascendente) e os membros dos diferentes níveis comunicam-se entre eles (comunicação horizontal).

Ramos (2003, p. 20) complementa esta ideia trazendo uma explicação mais sonante sobre a direcção da comunicação:

- De cima para baixo: é a comunicação de um nível hierárquico mais alto para um nível mais baixo. Na maior parte das vezes, é informativa, com o intuito de designar metas, tarefas, dar informações novas sobre a Organização, etc; A comunicação que começa de cima para baixo pode ser apelidada de descendente. O sentido desta comunicação está voltado na transmissão de informações dos superiores hierárquicos para a base através de meios próprios.

- De baixo para cima: é a Comunicação estabelecida de um nível mais baixo para um nível mais alto da Organização. É utilizada para informar os gerentes do andamento da organização, dos

problemas que estão acontecendo, dos progressos em relação às metas e objetivos estabelecidos, etc;

A comunicação de baixo para cima é o inverso da comunicação descendente, onde o sentido de informação parte a partir dos níveis inferiores para superiores. É uma comunicação onde os colaboradores no nível inferior respondem aos apelos dos seus superiores hierárquicos, envio de actas, relatórios de algumas actividades e pedidos de vária natureza.

- Lateralmente: é a Comunicação que ocorre com membros do mesmo nível, de maneira informal, com o intuito de trazer mais rapidez e facilidade para a troca de informações dentro da Organização.

Entende-se que todas as direcções de comunicação são importantes para o alcance dos objectivos organizacionais desde que os seus intervenientes estejam imbuídos na mesma visão. Mas também, é necessário pontuar que a qualidade dos fluxos de comunicação depende muito dos meios utilizados e da disponibilidade dos colaboradores destacados em todos os níveis.

Na relação com o cliente, interessa observar o percurso completo de uma solicitação. Uma orientação descendente pode definir uma condição de atendimento, enquanto o fluxo ascendente comunica uma dificuldade de aplicação. A comunicação horizontal pode aproximar atendimento e execução. Quando não há retorno ao cliente, a circulação interna permanece incompleta do ponto de vista da relação, mesmo que um documento tenha sido encaminhado.

Os fluxos também distribuem oportunidades de participação. Uma comunicação descendente centrada apenas em ordens pode transmitir instruções, mas oferece poucos elementos para conhecer as dificuldades encontradas na aplicação. A comunicação ascendente pode tornar visíveis dúvidas e situações excepcionais; sua relevância depende de existir tratamento e retorno.

A comunicação horizontal ganha relevância quando a experiência do cliente atravessa áreas especializadas. Atendimento, faturação e execução podem dominar partes diferentes de uma mesma solicitação.

2.1.4. Meios de Comunicação

Os meios de comunicação apresentam-se de forma diversificada e os mesmos são aplicados de acordo com a natureza em que se vai desenrolar a comunicação, seus objectivos e o público a que é destinada. Assim sendo, a comunicação pode ocorrer de diversas formas, como: escrita, verbal e não verbal, gestual e outras...

Os meios de comunicação podem combinar fala, escrita e diferentes tecnologias. Daft e Lengel (1986) relacionam necessidades de informação à incerteza e à ambiguidade, indicando que maior quantidade de dados não resolve necessariamente falta de clareza. Essa distinção orienta a escolha do meio segundo o problema a esclarecer, em vez de supor que a tecnologia mais recente seja sempre superior.

O Quadro 1 apresenta uma classificação de meios e exemplos, incluindo tecnologias de uso histórico. As categorias descrevem suportes e não estabelecem uma hierarquia de eficácia. A avaliação

relacional depende de como cada meio é utilizado e articulado aos contatos seguintes.

Quadro 1. Categorias de meios de comunicação

Meios de comunicação	**Exemplos**
Comunicação pessoal	• Apresentações formais • Conferências • Reuniões • Conversação um a um
Comunicação escrita ou impressa	• Memorandos • Circulares • Cartazes • Revistas e jornais • Sistemas de sugestão • Relatórios
Comunicação por meio de equipamentos	• Telefone fixo ou móvel • Televisão • Fita de vídeo e áudio • Fax • Correio eletrônico • Internet

Fonte: Maximiano (2000).

Uma conversa permite esclarecer uma dúvida imediatamente; um registro escrito pode conservar os termos do acordo; um meio eletrônico pode combinar resposta e histórico. Essas possibilidades se sobrepõem. No marketing de relacionamento, a seleção deve considerar compreensão, acessibilidade e continuidade, evitando que o cliente precise reiniciar sua explicação a cada contato. A

adequação do meio será discutida em relação à tarefa e ao público, sem classificações universais.

No contato mediado, a possibilidade de resposta continua central. Uma mensagem eletrônica pode permitir diálogo quando identifica a demanda e indica um interlocutor, enquanto um encontro presencial pode permanecer unilateral se apenas reproduzir um roteiro. O suporte técnico e a forma de interação são dimensões distintas. A escolha do canal deve considerar também se o cliente consegue aceder à informação, compreendê-la e conservar os elementos necessários ao acompanhamento do serviço.

Assinala-se que os funcionários são porta-vozes e eles podem falar coisas boas e ruins da empresa, por isso a integração da empresa com seus funcionários é de muita importância para o bom funcionamento da mesma. Por isso os canais de comunicação devem ser elaborados e pensados, levando em consideração a cultura organizacional da empresa, buscando o equilibrio com a comunicação.

Nesse sentido, a mensagem pode ser transmitida na forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível, existindo vários meios, canais e mensagens compartilhadas entre os colaboradores, que impacta directamente no êxito comercial da empresa (Marques, 2018).

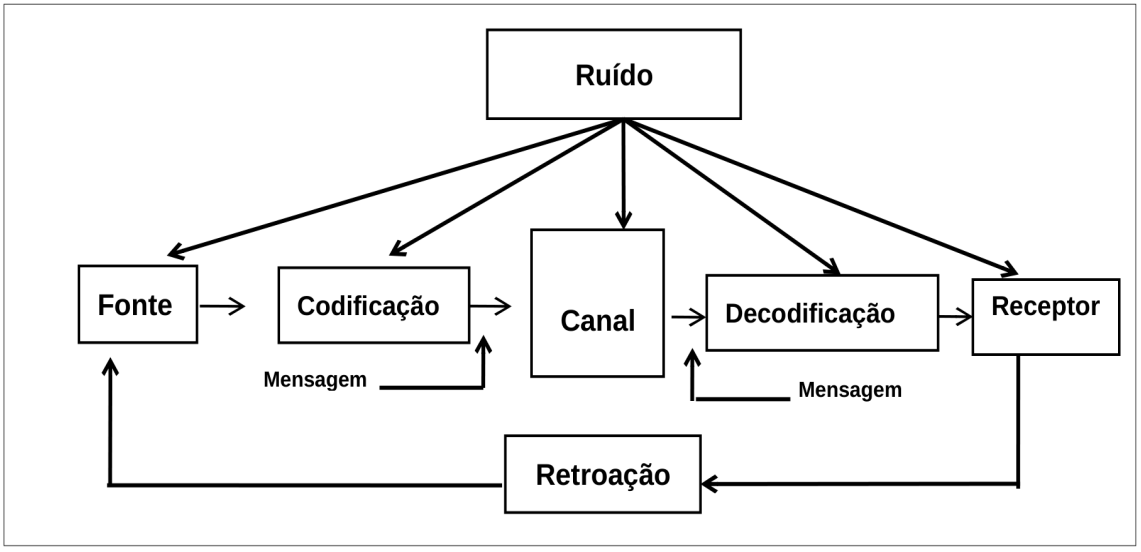
2.1.5. Partes do Processo de Comunicação

A comunicação como um processo complexo e dinâmico envolve vários elementos. Estes elementos ou partes fazem com que haja o processo de comunicação no seu todo. Na perspectiva clássica um processo de comunicação organizacional sempre envolve o emissor,

receptor, a mensagem, canal e o ruído. Esta perspectiva foi se alargando consoante o tempo histórico de cada sociedade bem como o ajustamento de cada espaço.

Chiavenato (2009, p. 310–312) apresenta fonte, codificação, canal, decodificação, receptor, retroalimentação e ruído como elementos do processo comunicativo. O esquema da Figura 2 auxilia a localizar operações e possíveis desencontros, embora a compreensão da relação também exija considerar o contexto e as experiências anteriores dos interlocutores.

Figura 2. Partes do processo de comunicação



Fonte: Chiavenato (2009, p. 311, fig. 11.2).

O esquema ajuda a identificar onde uma orientação pode perder clareza. Para a análise relacional proposta aqui, o retorno do cliente precisa ser interpretado, e não apenas registrado como mensagem recebida. Uma confirmação automática indica entrega, mas não demonstra compreensão nem concordância. A interação também envolve expectativas e experiências anteriores, que não se esgotam no encadeamento gráfico.

A codificação pode ser discutida como a passagem de uma intenção para uma mensagem que o outro possa interpretar. No atendimento, isso envolve selecionar termos, explicitar condições e distinguir uma possibilidade de uma confirmação. A decodificação remete à interpretação realizada pelo interlocutor, atravessada por sua experiência e pelo contexto. O modelo de Chiavenato (2009) permite localizar essas operações; a aplicação relacional exige reconhecer que a interpretação do cliente pode diferir da intenção de quem informa.

A retroalimentação permite identificar essa diferença, desde que o retorno seja considerado no desenvolvimento do contato. Uma pergunta de confirmação pode revelar que um prazo foi entendido como garantia quando dependia de verificação. Nesse exemplo ilustrativo, a resposta precisa produzir esclarecimento e, quando necessário, revisão da mensagem inicial. Registrar que o cliente respondeu é diferente de demonstrar que sua resposta foi compreendida e incorporada ao encaminhamento.

A comunicação para que possa fluir é importante que haja consideração dos elementos que nele fazem parte partindo do princípio de que todos estes estão todos ligados ao ponto de promoverem a boa ou má comunicação. Assim, considera-se importante que haja clareza na comunicação entre os emissores e receptores evitando algumas barreiras.

Por outro lado, através das partes da comunicação apresentadas pelos autores citados anteriormente, percebe-se que o emissor, o receptor e a mensagem determinam a existência dos outros elementos, sendo estes considerados os pontos fulcrais de todo processo de comunicação.

2.1.6. Barreiras da Comunicação

A comunicação flui quando existem eficácia e eficiência na transmissão das informações em todos os níveis que compõe a organização. Ou seja, qualquer colaborador a fazer-se de emissor deve comunicar com bastante resiliência, afastando todos os elementos que possam provocar de uma maneira a outra a falta de compreensão da mensagem.

Logicamente, a falta de compreensão de informações transmitidas pelo recepctor é causada por uma ou mais barreiras durante o processo de comunicação. Assim, as barreiras de comunicação tendem a influenciar negativamente os resultados das acções em marcha entre os elementos envolvidos.

Existem vários tipos de barreiras no processo de comunicação partindo desde ponto de vista pessoal, físico, semântico, internas e externas. Na mesma visão, Chiavenato (2009) destaca que, na realidade, podem-se distinguir três tipos de barreiras à comunicação humana, a saber:

- Barreiras pessoais: são as interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa.

- Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um evento que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas etc.

- Barreiras semânticas: são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita.

Como consequências dessas barreiras no processo de comunicação, a informação passada entre os colaboradores torna deficitária terminando por trazer a má interpretação das ideias e as orientações passadas nos distintos níveis da empresa.

Obviamente, quando a comunicação empresarial é deficiente, pode culminar em problemas, tais como: funcionários desmotivados, clientes insatisfeitos e fornecedores que perdem a confiança. A má comunicação – interna ou externa afectará directamente a visão que o cliente possui da empresa e de seus produtos e serviços oferecidos, comprometendo assim a sua satisfação e seu relacionamento com a empresa (Guariento et al., 2013, p. 11).

Examinando as barreiras pessoais, físicas e semânticas descritas por Chiavenato (2009, p. 318-320), compreende-se que essas interferências podem dificultar a compreensão das mensagens tanto na comunicação interna como na externa. As barreiras físicas decorrem do ambiente em que ocorre a comunicação, como no caso de vidros que separam os interlocutores e dificultam a transmissão da mensagem.

Já as barreiras internas estão intrinsecamente ligadas ao interlocutor, principalmente quando este mantém uma linguagem que dificulta a compreensão do receptor apresentando um excesso de burocracia nos processos administrativos e no atendimento aos utentes e, em muitos casos, a má disposição dos interlocutores acaba por afectar negativamente a compreensão da informação.

Lacombe (2012) dispõe que,

> *é importante compreender que a comunicação é um sistema, que ocorre por meio de um processo sujeito a distorções. Daí faz-se necessário tratar essas distorções, a fim de que essas falhas não prejudiquem o clima organizacional e o processo de trabalho da empresa, impactando no relacionamento com o cliente. As distorções devem-se, principalmente, ao fato de que é necessário que o emissor codifique seu pensamento em palavras, que transmita sua mensagem sob forma codificada de palavras e que o receptor descodifique essas palavras em novo pensamento, fazendo que, nessa codificação e descodificação, ocorram distorções relativamente fortes. Além disso, existe o ruído, que é tudo aquilo que não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas interfere na mensagem distorcendo-a.*

Assim, a dinâmica actual das sociedades obriga os colaboradores a buscarem mecanismos próprios para proporcionar uma comunicação eficaz aos membros internos e clientes. Esse desiderato só é possível quando se cultiva uma comunicação baseada na empatia, boa disposição e a ética e deontologia profissional.

Quando a comunicação na empresa enfrenta barreiras é sinal de que ela não está acontecer com qualidade. A qualidade da comunicação envolve todos os colaboradores da empresa bem como o público externo. Assim sendo, para que não haja barreiras no processo comunicacional entre os interlocutores é necessário que exista qualidade dos interlocutores, nos meios utilizados e nos seus fluxos.

A identificação da barreira orienta a resposta possível. Uma dificuldade de compreensão pode exigir reformulação; uma

divergência entre setores pode exigir conferência interna; uma discordância sobre condições pode exigir negociação dentro das competências disponíveis. Como síntese, o artigo propõe distinguir mal-entendido, falha de execução e conflito de interesses. Essa diferenciação evita tratar todo descontentamento como defeito de comunicação e permite discutir medidas coerentes com a natureza de cada situação.

2.2. Abordagem Sobre Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento traz uma visão contextualizada sobre a necessidade de existir um atendimento eficaz nas organizações proporcionando maior satisfação dos clientes. Esse tipo de procedimento pode se efetivar quando existe uma comunicação interpessoal muito forte baseada na valorização dos clientes, considerados como principais consumidores dos bens e serviços produzidos pela empresa.

Nesta perspectiva, os colaboradores devem desempenhar as suas funções com bastante resiliência e simpatia para com os clientes. Este e outros procedimentos melhoram e fortalecem a imagem da organização perante os clientes e consumidores de vários extratos, mantendo um relacionamento assente numa comunicação permanente e de qualidade.

O marketing de relacionamento direciona a análise para o desenvolvimento e a manutenção das trocas ao longo do tempo. Na formulação de Morgan e Hunt (1994), confiança e compromisso ocupam posição central na explicação das relações. Os autores testam seu modelo com revendedores de pneus, um contexto que deve ser considerado ao discutir sua aplicação a outros serviços.

A articulação com a comunicação interpessoal está nas condições pelas quais as partes conhecem e avaliam o que a outra oferece. A confiança não será tomada como simples impressão de cordialidade; o compromisso também não equivale à permanência sem alternativas. A revisão investiga como a interação pode sustentar a relação quando a informação é acompanhada por condutas consistentes.

Grönroos (2004) propõe compreender o marketing de relacionamento articulando interação, comunicação planejada e processos de valor para o cliente. Essa perspectiva fundamenta a distinção entre divulgar uma promessa e desenvolver uma relação. O diálogo pode emergir da integração desses processos; não é um resultado assegurado pela repetição de mensagens.

2.2.1. Atendimento Ao Cliente

O atendimento é um espaço em que a organização se torna acessível ao cliente por meio de pessoas e procedimentos. Inclui receber a solicitação, compreender seu conteúdo, explicar condições e acompanhar encaminhamentos. O papel interpessoal não se limita à forma da fala: envolve a relação entre o que se diz, o que se pode fazer e o que será efetivamente realizado.

Tax, Brown e Chandrashekaran (1998) examinam experiências de reclamação e sua relação com confiança e compromisso. A contribuição destaca a importância de analisar o tratamento da demanda, em vez de considerar a reclamação apenas uma perturbação do atendimento.

Um atendimento relacional pode reconhecer uma dificuldade sem prometer solução fora de sua competência. Explicar o que será

verificado, quem responderá e quais condições se aplicam oferece ao cliente uma base mais precisa para decidir. A empatia não exige concordar com toda solicitação nem ocultar limites. Sua expressão deve permanecer compatível com a capacidade de resposta da organização.

O diálogo com Drollinger, Comer e Warrington (2006) reforça a necessidade de interpretar antes de responder. Aplicada ao atendimento, a escuta pode ajudar a distinguir o pedido inicialmente formulado da necessidade que o motiva. Essa distinção deve ser confirmada com o cliente, evitando que o trabalhador substitua a sua explicação por uma suposição.

Para que ocorra um bom atendimento é nítido escolher aqueles funcionários que apresentam características de empatia, disposição e ética perante os clientes proporcionando conforto aos utentes. O atendimento ao público não se constitui apenas um acto de prestar informações, mas, sobretudo um acto de criação do vínculo entre a organização e os elementos externos, principalmente dos clientes que são os principais consumidores dos bens e serviços.

A qualidade no atendimento deve ser preocupação de todos, uma vez que, a boa comunicação atrai atenção das pessoas e ajuda a cativar os clientes na organização. A comunicação que dever ser priorizada é aquela que considera o cliente/utente como “patrão”, pois sem este não há desenvolvimento das actividades organizacionais.

2.2.2. Satisfação e Continuidade do Relacionamento

A satisfação é um dos elementos que as organizações têm debatido reiteradamente nos seus processos de gestão e no relacionamento

com seus principais clientes e fornecedores. Se por um lado a empresa procura vender o seu produto, por outro lado existem clientes que buscam serviços e bens produzidos com qualidade e atendimento com qualidade.

Satisfação, confiança e lealdade precisam ser distinguidas. Oliver (1999) discute a relação assimétrica entre satisfação e lealdade: a satisfação não se transforma universalmente em lealdade. Essa distinção impede concluir que uma conversa bem avaliada assegure a continuidade do vínculo ou que toda recompra demonstre preferência.

Ndubisi (2007) investiga confiança, compromisso, comunicação e tratamento de conflitos em relação à lealdade de clientes bancários. O estudo oferece uma referência empírica para discutir a comunicação como dimensão do relacionamento, ao lado de outras condições. As associações encontradas nesse contexto não constituem uma lei causal aplicável a qualquer organização.

A satisfação refere-se à avaliação da experiência, enquanto a confiança envolve a expectativa de que a outra parte seja fiável; o compromisso diz respeito à importância atribuída à continuidade do vínculo. A lealdade, por sua vez, não deve ser reduzida a uma manifestação pontual de agrado. A leitura conjunta de Oliver (1999) e Morgan e Hunt (1994) sustenta essas distinções e impede tratar os conceitos como diferentes nomes de um mesmo resultado.

Para este artigo, a dimensão temporal é decisiva. O cliente pode considerar satisfatório um esclarecimento imediato, mas rever sua avaliação se o compromisso não for cumprido. Pode também permanecer em uma relação por conveniência ou ausência de

alternativas. Esses exemplos ilustram razões pelas quais intenção declarada, avaliação de um episódio e comportamento posterior precisam ser examinados separadamente. Não se presume que constituam etapas obrigatórias de uma sequência.

O último aspecto importante, no acto saber comunicar com os clientes está relacionado com o diagnosticar a reputação da organização, ou seja, analisar a imagem da empresa junto à seus funcionários. Significa que os gestores devem fazer incessantemente o diagnóstico da comunicação a nível interno para tirar os pontos fortes e fracos e procurar melhorá-los.

Desta forma, a satisfação do consumidor está na forma como o produto ou serviço é percebido, ou seja, se o desempenho não atende às expectativas, o cliente fica insatisfeito, se atende fica satisfeito e se supera as expectativas, fica encantado. E esse alto grau de contentamento, cria vínculo com a marca, construindo alta fidelidade do cliente, tendo em vista seu valor a longo prazo (Kotler, 2005).

Uma maneira de tornar as pessoas satisfeitas com os serviços prestados é usar palavras adequadas ao momento em que se vive: saber agradecer, cumprimentar, elogiar, não falar mal de algum indivíduo que não esteja participando da conversa e sendo um ouvinte activo, muitas vezes deixando de lado seus próprios interesses para escutar alguém (Medeiros *et al.,* 2019).

A satisfação dos clientes é um dos factores importantes para a fidelização da própria empresa perante o mercado em que se encontra inserida. Importa frisar que a satisfação dos clientes acontece quando as organizações conseguem suprir as suas

necessidades e quando existem políticas de retenção dos consumidores.

2.3. Importância da Comunicação para as Organizações

A comunicação participa da coordenação interna, do contato com clientes e do acompanhamento dos compromissos. Sua relevância para as organizações será discutida nessas conexões, considerando que resultados relacionais também dependem da capacidade operacional e das condições do serviço.

Khamitov *et al.* (2024), em uma meta-análise sobre confiança do consumidor, identificam maior influência dos antecedentes associados à integridade do que daqueles associados à fiabilidade e efeitos mais fortes da confiança sobre resultados atitudinais do que comportamentais. Essa contribuição recente reforça a distinção entre avaliação da relação e comportamento posterior.

- **Integração Entre Comunicação Interna e Contato com Clientes**

Lemon e Verhoef (2016) analisam a experiência do cliente ao longo de sua jornada, considerando múltiplos pontos de contato. Essa perspectiva amplia o foco de um atendimento isolado para um percurso que pode atravessar pessoas, canais e momentos.

A integração requer que a informação obtida em um contato possa orientar os seguintes. Isso não significa compartilhar indiscriminadamente dados pessoais, mas organizar o registro necessário à continuidade do serviço. A pessoa que atende precisa saber o que foi acordado e qual responsabilidade lhe cabe; o cliente precisa compreender o estado de sua solicitação.

A articulação com a comunicação interna exige critérios para o registro e a atualização das informações. Neste artigo, interessam sobretudo a solicitação apresentada, o compromisso assumido, o setor responsável e o estado do encaminhamento. Esses elementos constituem uma proposta de leitura do processo, não uma exigência universal de recolha de dados. A informação utilizada deve ser pertinente ao serviço e compatível com o respeito ao cliente.

- **Confiança Compromisso e Coerência das Promessas**

Confiança e compromisso serão tratados como dimensões de uma relação que se desenvolve no tempo. A comunicação oferece informações para avaliar o vínculo, mas sua credibilidade também depende do cumprimento do que foi informado. Propõe-se, por isso, distinguir clareza da promessa, possibilidade de executá-la e acompanhamento de sua realização.

Na teoria de Morgan e Hunt (1994), confiança e compromisso ajudam a explicar relações duradouras. Sua contribuição permite examinar a continuidade do vínculo para além da realização imediata de uma troca.

Quando surge um impedimento, uma resposta coerente deve esclarecer os elementos conhecidos, reconhecer o que depende de verificação e comunicar alternativas possíveis. A incerteza não precisa ser encoberta por uma promessa categórica.

- **Condições e Limites da Contribuição Comunicativa**

Palmatier *et al.* (2006), em uma meta-análise, encontram apoio à relação entre marketing de relacionamento e desempenho, mas mostram que sua efetividade varia conforme as estratégias e o

contexto. A contribuição é importante para evitar conclusões uniformes sobre qualquer prática relacional. A presente revisão utiliza esse resultado como limite à ideia de que melhorar a fala do atendente produz, necessariamente, maior retenção ou resultado financeiro.

A comunicação interpessoal precisa ser relacionada à natureza do serviço, às condições de execução e à possibilidade de escolha do cliente. Não se deve transformar permanência em prova automática de satisfação. Também é necessário distinguir o contato desejado da insistência comercial. A orientação relacional proposta aqui preserva a autonomia do cliente para aceitar, questionar ou encerrar o vínculo.

Os estudos mobilizados possuem unidades de análise distintas: vendedores e clientes, relações entre empresas, serviços bancários e experiências de reclamação. Essa diversidade amplia as possibilidades de comparação, mas exige cuidado ao aproximar conclusões. Uma associação observada em determinado setor não demonstra, isoladamente, um efeito universal da comunicação.

3. METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa teórica, de abordagem qualitativa, finalidade básica e objetivos exploratórios e descritivos, realizada por revisão narrativa da literatura. O procedimento é bibliográfico e a técnica de coleta consiste em levantamento dirigido e fichamento de publicações originais. A opção narrativa, discutida por Rother (2007), permite integrar conceitos e interpretar relações, sem pesquisa de campo ou pretensão de exaustividade.

O levantamento foi realizado por buscas na web acadêmica, SciELO, páginas de periódicos e repositórios universitários. Utilizaram-se expressões em português e inglês sobre comunicação interpessoal e organizacional, marketing de relacionamento, atendimento, escuta e confiança. A seleção intencional considerou pertinência ao problema, autoria identificável e acesso ao conteúdo necessário à afirmação.

A análise empregou leitura crítica, fichamento e comparação temática nos três eixos da fundamentação. Foram registrados conceitos, contexto, contribuição e limites de aplicação, sintetizados nos quadros analíticos. Os resultados constituem uma síntese bibliográfica interpretativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados correspondem à síntese interpretativa da literatura selecionada. Não representam dados de clientes de uma instituição, teste de hipóteses ou estimativa de efeitos. A discussão retoma os três eixos da revisão para explicar como a comunicação interpessoal participa do marketing de relacionamento e em que condições essa participação pode ser limitada.

4.1. Da Transmissão de Informações à Interação Relacional

A leitura conjunta de Kunsch (2012) e Duncan e Moriarty (1998) situa a comunicação relacional na articulação entre circulação de informações e possibilidade de resposta. A contribuição central é compreender o contato como oportunidade para interpretar a demanda e orientar seu tratamento. Um canal disponível ou uma confirmação de receção, isoladamente, não demonstra

entendimento compartilhado. O Quadro 2 sintetiza as contribuições e seus limites.

Quadro 2. Contribuições dos autores para a análise relacional

Autores	Contribuição mobilizada	Interpretação e limite
Kunsch (2012); Duncan e Moriarty (1998)	Dimensões da comunicação organizacional e interatividade na gestão de relações.	A circulação de mensagens precisa ser relacionada à possibilidade de resposta. A existência de canais não comprova diálogo.
Drollinger, Comer e Warrington (2006); Crosby, Evans e Cowles (1990)	Escuta ativa empática e qualidade da relação em vendas de serviços.	Compreender e responder ajuda a interpretar o encontro. Uma competência individual não explica todo o vínculo.
Morgan e Hunt (1994); Oliver (1999)	Confiança e compromisso; distinção entre satisfação e lealdade.	A avaliação positiva de um contato não demonstra permanência por preferência. Os conceitos não são equivalentes.
Grönroos (2004); Lemon e Verhoef (2016)	Interação, comunicação planejada e valor; experiência ao longo da jornada.	A coerência precisa ser examinada entre promessa e execução e entre contatos sucessivos.
Tax, Brown e Chandrashekaran (1998); Ndubisi (2007)	Reclamações e dimensões do relacionamento em contextos específicos.	Resposta e tratamento da demanda devem ser discutidos conjuntamente. A transferência entre setores exige cautela.
Palmatier *et al.* (2006)	Variação contextual da efetividade do marketing de relacionamento.	A síntese apoia conclusões condicionais, sem garantir retenção ou desempenho por uma prática isolada.

Park e Yi (2023)	Relatos pessoais em encontros de varejo.	O efeito sobre confiança depende da intenção persuasiva percebida.
Qi, Wang e Lindsey Hall (2023)	Ligação entre envolvimento de trabalhadores e clientes.	Valor percebido e interação ajudam a compreender a passagem entre os níveis.
Khamitov et al. (2024)	Antecedentes e resultados da confiança.	Efeitos atitudinais e comportamentais precisam ser diferenciados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.2. Escuta Atendimento e Qualidade do Vínculo

Drollinger, Comer e Warrington (2006) ajudam a explicar a escuta como percepção, processamento e resposta, enquanto Crosby, Evans e Cowles (1990) relacionam o encontro à qualidade do vínculo. A síntese é que a pertinência da resposta depende de compreender a necessidade e de haver condições para tratá-la. Park e Yi (2023) acrescentam que a aproximação interpessoal pode perder efeito quando percebida como tentativa persuasiva.

Tax, Brown e Chandrashekaran (1998) ampliam a discussão para as reclamações. A cortesia precisa ser acompanhada por investigação, encaminhamento e retorno; não substitui a execução do serviço. Assim, a relação com o cliente deve ser analisada tanto no comportamento do interlocutor quanto nos procedimentos organizacionais que sustentam sua resposta.

4.3. Confiança Compromisso Satisfação e Lealdade

Morgan e Hunt (1994), Oliver (1999) e Ndubisi (2007) permitem distinguir confiança, compromisso, satisfação e lealdade. A meta-análise de Khamitov *et al.* (2024) reforça a diferença entre resultados atitudinais e comportamentais. A consequência analítica é evitar que a avaliação favorável de um episódio seja tomada como comprovação de fidelização. O Quadro 3 organiza essas distinções e perguntas para sua interpretação.

Quadro 3. Distinções conceituais na análise do relacionamento

Conceito	Sentido na análise	Relação com a comunicação e pergunta analítica
Satisfação	Avaliação de uma experiência ou de um contato.	A explicação foi compreendida e considerada adequada? Uma avaliação favorável, isoladamente, não confirma lealdade.
Confiança	Avaliação da fiabilidade da outra parte e dos compromissos.	O que foi informado permaneceu compatível com as ações posteriores? A cordialidade não substitui a consistência.
Compromisso	Importância atribuída à preservação da relação.	As partes reconhecem razões para continuar o vínculo? A permanência não permite inferir, por si só, compromisso.
Lealdade	Vínculo que não se esgota na satisfação com um episódio.	A continuidade expressa preferência ou decorre de restrições? A repetição da compra exige interpretação contextual.

Fonte: Elaborados pelos autores com base em Morgan e Hunt (1994), Oliver (1999) e Ndubisi (2007).

4.4. Coerência Entre Promessa Interação e Prestação do Serviço

Grönroos (2004) e Lemon e Verhoef (2016) convergem na necessidade de relacionar os contatos ao percurso do serviço. Qi, Wang e Lindsey Hall (2023) acrescentam evidências de mecanismos que conectam envolvimento dos trabalhadores e experiência dos clientes. Nesta síntese, a coerência relacional pode ser examinada pela correspondência entre o que foi informado, as oportunidades de esclarecimento e o que foi realizado. O Quadro 4 integra essas dimensões como orientação analítica, sem constituir um instrumento validado.

Quadro 4. Síntese analítica da comunicação no marketing de relacionamento

Dimensão	**O que examinar**	**Contribuição possível e condição de interpretação**
Escuta e compreensão	Possibilidade de explicar a demanda, pedir esclarecimentos e confirmar a interpretação.	Pode tornar a resposta pertinente à necessidade. Exige verificar o entendimento, sem presumir concordância.
Informação e promessas	Clareza das condições, limites e compromissos comunicados.	Pode tornar as expectativas acompanháveis. Depende de compatibilidade com a execução do serviço.
Coordenação e continuidade	Passagem entre setores e canais; reconhecimento dos acordos anteriores.	Pode evitar rupturas no percurso do cliente. Depende de informações atualizadas e responsabilidades definidas.
Reclamação e retorno	Tratamento da demanda, explicação do encaminhamento e acompanhamento.	Pode criar condições para rever a experiência. Não garante recuperação da confiança ou retenção.

Autonomia e contexto	Pertinência do contato e possibilidades de escolha e encerramento do vínculo.	Permite distinguir preferência de permanência por restrição. A frequência de contato não equivale à qualidade relacional.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Kunsch (2012), Drollinger, Comer e Warrington (2006), Grönroos (2004), Tax, Brown e Chandrashekaran (1998), Lemon e Verhoef (2016) e Palmatier *et al.* (2006).

4.5. Limites da Síntese e Implicações para Novas Pesquisas

A variação contextual discutida por Palmatier *et al.* (2006) recomenda conclusões condicionais. A comunicação participa dos vínculos juntamente com a capacidade de execução, as condições da oferta e as possibilidades de escolha. Esta revisão narrativa reúne estudos de contextos diferentes e está sujeita à seleção interpretativa e ao acesso desigual às fontes. Pesquisas posteriores poderão comparar a experiência de clientes e trabalhadores no mesmo episódio e acompanhar a correspondência entre promessa, resposta e execução.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interpessoal contribui para o marketing de relacionamento quando permite compreender necessidades, esclarecer condições e acompanhar compromissos ao longo do serviço. Sua contribuição depende da articulação entre a qualidade da interação e a capacidade organizacional de responder ao que foi discutido. A síntese responde à questão orientadora ao situar o

vínculo nessa relação entre compreensão, conduta e continuidade, sem atribuir à comunicação um efeito automático sobre a retenção.

Os objetivos são atendidos pela sistematização dos processos, meios e barreiras comunicativas, pela distinção entre os conceitos relacionais e pela integração dessas contribuições na análise dos vínculos. A fundamentação evidencia que escuta e clareza precisam estar associadas à informação interna, à definição de responsabilidades e ao acompanhamento da demanda. A discussão mostra, ainda, que satisfação com um episódio, confiança na organização e disposição de continuar a relação representam avaliações diferentes, que não devem ser utilizadas como indicadores intercambiáveis.

A contribuição teórica do artigo está em aproximar a comunicação interpessoal dos processos organizacionais que sustentam o relacionamento. O encontro entre trabalhador e cliente constitui um momento relevante, mas seu significado depende das promessas anteriores e das ações posteriores. Os quadros analíticos tornam explícitas as conexões entre conceitos e seus limites, oferecendo uma base de reflexão para estudos e práticas de atendimento, sem substituir instrumentos de avaliação que necessitem de validação.

Como implicação prática, a análise recomenda associar a formação para a escuta à revisão dos encaminhamentos internos, à clareza das condições comunicadas e ao retorno sobre solicitações e reclamações. Uma organização orientada ao relacionamento precisa oferecer condições para que seus trabalhadores respondam com precisão e para que os clientes possam esclarecer, questionar e decidir sobre a continuidade do vínculo. A frequência do contato deve ser apreciada pela sua pertinência à demanda.

O alcance dessas conclusões é delimitado pelo caráter narrativo da revisão e pela diversidade dos contextos estudados. A articulação proposta não mede impactos nem permite generalizações para uma instituição específica. Investigações empíricas poderão examinar como a coerência entre comunicação e prestação do serviço se configura em diferentes canais e setores, distinguindo os motivos da permanência ou do encerramento das relações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science,** v. 23, n. 4, p. 236–245, 1995. DOI: https://doi.org/10.1177/0092070395023004002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.** Tradução de Pilar Mascaró Sacristán. 2. ed. México: McGraw-Hill/Interamericana, 2009. Disponível em: https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873. Acesso em: 01 out. 2026.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing,** v. 54, n. 3, p. 68-81, 1990. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299005400306.

DAFT, Richard L.; LENGEL, Robert H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science,** v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554.

DROLLINGER, Tanya; COMER, Lucette B.; WARRINGTON, Patricia T. Development and validation of the active empathetic listening scale. **Psychology & Marketing,** v. 23, n. 2, p. 161-180, 2006. DOI: https://doi.org/10.1002/mar.20105.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing,** v. 62, n. 2, p. 1-13, 1998. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299806200201.

GONÇALVES, Maria Luísa Martins Ferreira. **Comunicação interpessoal nas escolas:** um estudo com alunos do 6º e 9º anos de escolaridade. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação-Administração e Organização Educacional)- Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: http://hdl.handle.net/10451/6277. Acesso em: 09 abr. 2026.

GRÖNROOS, Christian. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing,** v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004. DOI: https://doi.org/10.1108/08858620410523981.

GUARIENTO, R.; TEIXEIRA, G. A.; CALADO, R. D. A comunicação e sua relação com a satisfação do cliente: um estudo de caso em uma empresa do ramo de desenvolvimento de sistemas. **Universitas,** Mogi Mirim, n. 10, p. 89-118, jan./jun. 2013.

KHAMITOV, Mansur; RAJAVI, Koushyar; HUANG, Der-Wei; HONG, Yuly. Consumer trust: meta-analysis of 50 years of empirical research. **Journal of Consumer Research,** v. 51, n. 1, p. 7-18, 2024. DOI: https://doi.org/10.1093/jcr/ucad065.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial:** conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação,** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S1809-58442012000200014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing,** v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420.

MARQUES, José Roberto. **A importância da comunicação eficaz nas organizações.** Instituto Brasileiro de Coaching, 2018. Disponível em: https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/. Acesso em: 20 mar. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, José Marcos de; MEDEIROS, Sanmily Silva de; SILVA, Sandra Barbosa da; MOURA, Manoel. Gestão de pessoas: comunicação interpessoal, motivação e liderança. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento,** ano 4, v. 4, n. 10, p. 49-61, out. 2019. DOI: https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/motivacao-e-lideranca. Disponível em:

https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/motivacao-e-lideranca. Acesso em: 20 jun. 2026.

MONTEIRO, Caroline; KUHL, Marcos Roberto; ANGNES, Juliane Sachser. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. **Perspectivas em Ciência da Informação,** v. 26, n. 1, p. 26-56, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/1981-5344/3975.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing,** v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299405800302.

NDUBISI, Nelson Oly. Relationship marketing and customer loyalty. **Marketing Intelligence & Planning,** v. 25, n. 1, p. 98-106, 2007. DOI: https://doi.org/10.1108/02634500710722425.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing,** v. 63, n. 4, supl. 1, p. 33–44, 1999. DOI: https://doi.org/10.1177/00222429990634s105.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing,** v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136.

PARK, Jihye; YI, Youjae. The influence of frontline employee self-disclosure about products in a retail store on customer trust in the retailer in the context of service encounters. **Psychology & Marketing,** v. 40, n. 7, p. 1417-1430, 2023. DOI: https://doi.org/10.1002/mar.21817.

QI, Ji; WANG, Sijun; LINDSEY HALL, Kristina K. Bridging employee engagement and customer engagement in a service context. **Journal of Business Research,** v. 160, art. 113803, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113803.

RAMOS, Camila Lopes. **Barreiras e estímulos da comunicação interpessoal nas organizações.** 2003. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2003. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/handle/123456789/2843. Acesso em: 13 nov. 2026.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem,** v. 20, n. 2, p. V-vi, 2007. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001.

TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing,** v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299806200205.

---

[1] Doutor em Comunicação pela Universidade de Amizade entre os Povos-Rússia. Decano da Faculdade de Ciências Sociais e Desenvolvimento Humano da Universidade Gregório Semedo-Angola. ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7819-4195. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Doutorando do Programa de Pós-graduação Multidisciplinar e Multiinstitucional em Modelagem da Geração e Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia-UFBA. Instituto Superior Universitário Nimi ya Lukeni, INSPUNYL-Soyo. ORCID:

https://orcid.org/0009-0002-4705-4084. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[3] Doutorando do Programa de Pós-graduação Multidisciplinar e Multiinstitucional em Modelagem da Geração e Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia-UFBA. Instituto Superior Politécnico do Soyo, ISP-Soyo. ORCID: https://orcid.org/0009-0002-2774-4141. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.