

# Analysis Of The Communicational Climate In A Municipal Early Childhood Educational Center In The City Of Manaus

Meirilane Dos Santos Francisco<sup>1</sup>  
Maryângela Aguiar Bittencourt<sup>2</sup>  
Márcia Ribeiro Maduro<sup>3</sup>  
Orlem Pinheiro De Lima<sup>4</sup>  
Wlademir Leite Correia Filho<sup>5</sup>

---

## Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo central a análise do Clima Comunicacional em um centro municipal de educação infantil da cidade de Manaus, com a finalidade de compreender os processos de comunicação dos servidores em seu espaço de trabalho. Nessa perspectiva, foram analisados os meios utilizados pela organização para realizar a comunicação interna e externa, bem como, os mecanismos de escuta e feedback dos profissionais. A metodologia desta pesquisa é de natureza aplicada e abordagem qualitativa. O procedimento técnico baseou-se em pesquisa bibliográfica e de campo, com a aplicação de um questionário de elaboração própria, produzido no aplicativo de gerenciamento de pesquisas Google Forms. Para análise dos dados, fez-se uso da estatística descritiva e da análise de conteúdo. Os principais resultados apontam que a unidade de ensino em questão tem adotado estratégias eficazes em seus processos de comunicação, onde a maioria dos servidores valida a troca de informações obtidas por meio dos diferentes canais utilizados. Além disso, notou-se a existência de uma preocupação com a credibilidade, transparência e escuta ativa durante as trocas de informações. Alguns pontos de atenção para a melhoria do clima comunicacional da instituição foram destacados, a partir dos quais foi sugerida a adoção de medidas simples, objetivas e de baixo custo, com vistas a garantir a clareza das informações, o feedback e diminuição dos ruídos ainda existentes.

**Palavras-chave:** clima comunicacional; processos de comunicação; comunicação interna e externa.

---

Date of Submission: 01-05-2024

Date of Acceptance: 10-05-2024

---

## I. Introdução

A comunicação é uma ferramenta essencial no trabalho e dominá-la pode ser a chave para o alcance dos objetivos das organizações. Dessa forma, o sucesso organizacional depende da qualidade das informações e de como estas são transmitidas e recebidas. De acordo com Maximiano (2011), a eficácia das relações interpessoais de trabalho, assim como todas as outras instâncias da vida social, é influenciada pela qualidade do processo comunicacional. Para este autor muitas funções gerenciais exigem um alto nível da capacidade comunicacional tais como: liderança, negociação, motivação, orientação de funcionários, avaliação de desempenho, entre outras atividades importantes.

Nesta perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo analisar o Clima Comunicacional em um centro municipal de educação infantil na cidade de Manaus, a fim de demonstrar a percepção dos colaboradores sobre os processos de comunicação no seu ambiente de trabalho. Dessa forma, foram analisados os meios utilizados pela organização para a troca de informações interna e externa, bem como foram demonstrados os processos de escuta e feedback dos profissionais.

O artigo, além da introdução, contém a fundamentação teórica, bem como os conceitos principais

---

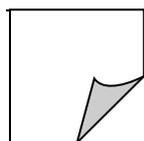
<sup>1</sup> Pós-graduada em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Universidade do Estado do Amazonas-UEA. [mdsf.pps22@uea.edu.br](mailto:mdsf.pps22@uea.edu.br)

<sup>2</sup> Professora Doutora da Universidade do Estado do Amazonas- UEA [mbittencourt@uea.edu.br](mailto:mbittencourt@uea.edu.br)

<sup>3</sup> Professora Doutora da Universidade do Estado do Amazonas- UEA [rmaduro@uea.edu.br](mailto:rmaduro@uea.edu.br)

<sup>4</sup> Professor Doutor da Universidade do Estado do Amazonas- UEA [olima@uea.edu.br](mailto:olima@uea.edu.br)

<sup>5</sup> Professor Doutor da Universidade do Estado do Amazonas- UEA [wfilho@uea.edu.br](mailto:wfilho@uea.edu.br)



acerca de comunicação organizacional, seguida da metodologia utilizada. Após, segue-se a análise e discussão dos resultados encontrados e as considerações finais sobre o ambiente organizacional estudado.

## **II. Fundamentação Teórica**

### **Breve Histórico Sobre Comunicação**

A comunicação é fator determinante para a evolução da civilização, desde os tempos primórdios até os mais modernos aplicativos de mensagens:

"A comunicação acontece em todas as direções e o tempo todo: entre pessoas, entre instituições, entre pessoas e instituições, entre membros de um grupo fechado, em uma multidão, entre conterrâneos, entre estrangeiros, entre indivíduos pertencentes a um mesmo grupo de conhecimento, entre pessoas de diferentes gêneros ou credos etc. É, portanto, a base das relações sociais". (Pimentel e Rodrigues, 2018, p.19).

Para Pimentel e Rodrigues (2018, p.25) o Brasil começou a estruturar o sistema de comunicação organizacional na década de 1960, quando o país passava por um rigoroso regime militar, que implantou a estrutura da comunicação vigiada em todos os níveis institucionais e sociais, conforme segue:

"Nas empresas, os setores de recursos humanos foram atingidos em cheio pelas práticas de delação e passaram a servir como base de dados dos militares sobre práticas e costumes dos trabalhadores. Além da política do medo, as empresas estavam assentes em estruturas organizacionais tradicionais, acostumadas com modelos de administração nada arrojados, dinâmico ou flexíveis."

Um período importante para a comunicação organizacional foi a redemocratização na década de 1980, onde as autoras Pimentel e Rodrigues (2018, p.27) destacam:

Mais que comercializar o produto, era preciso vender a imagem. Transparência, profissionalismo e diálogo eram as palavras-chave do momento. A partir de então as empresas passaram a investir em setores especializados de comunicação integrada, pois era preciso alinhar a imagem aos novos rumos da sociedade: mais flexível, mais moderna e menos tecnicista.

Foi na década de 2000, conforme relatam Pimentel e Rodrigues (2018), que a tecnologia delineou uma nova forma de relacionamento entre as instituições e os stakeholders. Pois a partir deste momento a Internet e as redes sociais, bem como todos os equipamentos ligados à rede mundial de computadores assumiram o papel central nesse cenário da comunicação organizacional.

Segundo Terra, Dreyer e Raposo (2021) desde a segunda metade do século 20, vários estudiosos e pesquisadores já vinham abordando a respeito dos processos de comunicação do nosso cotidiano, alertando que eles entrariam numa espiral de transformação irreversível, definida pela rápida inovação das tecnologias de produção, distribuição e disseminação de mensagens e conteúdos.

### **Conceitos Da Comunicação Organizacional**

Para Kunsch (2016, p.194), "Ao tratar a comunicação e comportamento como sinônimos, a teoria comportamental da comunicação define que todos nós, o tempo todo, conscientemente ou não, estamos em comunicação".

Nesse sentido, Kunsch (2016) aponta que até mesmo quando se está em silêncio em um elevador, se está comunicando que deseja conversar.

Para Pimentel e Rodrigues (2018, p. 24) "a comunicação organizacional abrange as instituições, é sempre formal e exige um intermediário. Essa forma de comunicação acontece nas escolas, nas empresas e nos órgãos públicos".

Gomes (2021, p.56) acrescenta que "a cultura e comunicação organizacional são construídas a partir de hábitos, históricos, costumes e crenças considerando as pessoas que constituem uma empresa". O autor conclui ainda que a comunicação é essencial para uma boa gestão das organizações.

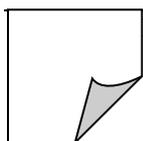
Segundo João Pedro Sousa (2006 apud Cordeiro, Costa, Araújo et al., 2017, p.15):

É possível dissertar sobre comunicação sob duas grandes perspectivas. Uma seria a da comunicação como processo: comunicadores trocam, intencionalmente, gestos, palavras, imagens, ou seja, mensagens codificadas, por meio de um canal, gerando certos efeitos. A outra seria a da comunicação como uma atividade social. Portanto, os seres humanos, em uma dada cultura, vivem as suas realidades do dia a dia, criando e trocando significados.

Segundo o ponto de vista dos autores Pimentel e Rodrigues (2018, p.20) o conceito de comunicação é abrangido de três formas diferentes, sendo estas: a comunicação interpessoal, a de massa e a organizacional.

### **Comunicação Estratégica Nas Organizações**

Marchiori (2013, p.18) afirma, com base em estudos publicados anteriormente por outros autores que "organizações são ambientes dinâmicos, interativos, discursivos, com elementos constituintes (essenciais) e constitutivos (meios e recursos) no processo de criação e de consolidação da realidade. É fundamental admitir



que se vivenciam múltiplas culturas."

Um dos maiores desafios da gestão está diretamente relacionado em adquirir e manter uma boa reputação. Nesse sentido, acrescenta que:

"Compete aos gestores organizacionais compreender e alinhar os atributos da identidade organizacional; consolidar um posicionamento distintivo; dar maior visibilidade a projetos, ações, metas e missão; definir e sustentar uma história corporativa coerente, consistente e transparente; entre outras funções. Ter uma comunicação estrategicamente definida e implementada; respeitar as características e demandas de cada segmento de público, priorizar ações e oportunidades de posicionamento; e destacar atributos coerentes com sua identidade, respeitando a cultura, valores e crenças, tornam-se ações cada vez mais necessárias."(Marchiori, 2013, p. 66).

Pimentel e Rodrigues (2018, p.48) abordam que "a estratégia está diretamente relacionada à cultura organizacional, na medida em que delinea os valores e o sistema de gestão".

Kunsch (2016) discorre sobre a subjetividade da comunicação. Nesse sentido, a autora afirma que as organizações, ao se comunicarem com o seu público, devem estar cientes de que cada indivíduo possui sua identidade cognitiva e receberá, interpretará e dará significado às mensagens, conforme seu entendimento e dentro de seu contexto. A autora coloca ainda sobre a intencionalidade da mensagem, ratificando que nem sempre esta mensagem será recebida, da forma como foi intencionada, pois passa primeiro pelo nível intrapessoal e subjetivo.

Algumas estratégias podem se tornar efetivas para o alcance de resultados nas organizações, dentre elas Marchiori (2016, p. 216) cita:

Mapear os funcionários, avaliar e abrir canais de comunicação; gerenciar conflitos; ouvir e falar; criar relacionamentos efetivos; buscar entendimento, consciência, compreensão e participação, identificar e analisar informações com os públicos; mudar a mentalidade de funcionários, lideranças e administradores.

Para Ferreira (2013, p.15):

Cabe à empresa conhecer seus empregados para identificar os estímulos mais prováveis de desencadear a motivação". Ainda nessa perspectiva, a autora sugere ainda que seja feita uma avaliação periódica com esta finalidade.

As empresas que entendem as situações de cada grupo de empregados, que identificam os estímulos que motivam uns e não motivam outros, estão mais evoluídas do que as que não o fazem. Compreender as diferenças entre as pessoas é ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação.

Segundo Kunsch (2016), do ponto de vista das novas mídias, foram criadas novas formas de interação e relacionamento, podendo dessa forma inferir que todos são emissores e receptores, sendo a autoria única ou compartilhada.

Para Terra, Dreyer e Raposo (2021) a comunicação interna não tem a missão apenas de comunicar os assuntos para seus colaboradores. Ela é uma área que atua na capacitação com uso de tecnologia, influenciando conversas colaborativas entre os funcionários sobre temas estratégicos da empresa.

Segundo Kunsch (2009), a comunicação organizacional no Brasil decorreu do desenvolvimento socioeconômico, social e político do país e da evolução dessas duas áreas na segunda metade do século XX. Assim, a autora conclui sobre essa temática:

"Para que a prática da comunicação organizacional que não ocorre só nas organizações complexas mas também em todos os segmentos da sociedade civil e nas instituições públicas-alcance uma verdadeira dimensão social, faz-se necessário investir na formação de pesquisadores e profissionais, tomando-os capazes de serem críticos e terem visão de mundo" (p.11).

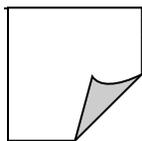
Nessa perspectiva é possível fazer a inferência de que essas duas bases se complementam, tendo em vista que as mudanças ocorrem de forma rápida e simultaneamente.

### **III. Metodologia**

No que se refere aos aspectos metodológicos utilizados durante a realização desta pesquisa, quanto à natureza foi a pesquisa aplicada. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa visa à aplicação prática de conhecimentos voltados à resolução de problemas de interesse de determinada realidade.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica e, neste trabalho em específico foi a base estrutural para a realização da pesquisa, inclusive como parâmetro de estudo e comparação da teoria em relação à prática.

Quanto à abordagem, a mesma foi qualitativa e em alguns momentos validou-se de pesquisa quantitativa para análise de dados. De acordo com Gil (2002) este procedimento envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja investigar, solicitando informações a um grupo significativo de pessoas acerca da temática abordada e, mediante a interpretação dos dados, é possível obter conclusões referentes aos dados coletados.



A referida pesquisa foi aplicada em uma unidade de ensino que possui um universo de 16 servidoras. Dessa forma, foi elaborado um questionário com 15 perguntas referentes ao Clima Comunicacional por meio da ferramenta de criação de formulários "Google Forms" e encaminhadas via link por meio do aplicativo de mensagens WhatsApp a todas as servidoras (o universo é composto somente por mulheres) da unidade de ensino no período de 11/05/2023 a 15/05/2023, sendo que foi obtido um total de 9 respostas.

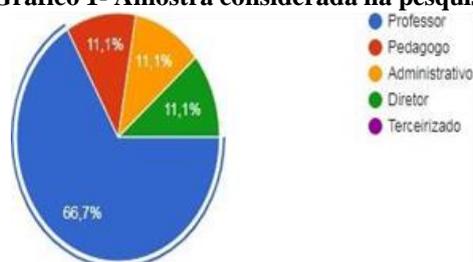
Os dados foram tratados por meio dos gráficos gerados pela ferramenta de gerenciamento de pesquisas Google Forms, fazendo uso, neste caso, da estatística descritiva. Por meio das respostas subjetivas, foi trabalhada a análise de conteúdo.

#### **IV. Resultados E Discussões**

Para fins de análise sobre o Clima Comunicacional em um centro municipal de educação infantil da zona sul de Manaus, foi aplicado um questionário com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores sobre os processos de comunicação no seu espaço de trabalho e buscar soluções para sua melhoria. Assim, foram considerados os meios utilizados pela organização para estabelecer sua comunicação interna e externa, além dos sistemas de escuta e feedback dos profissionais.

O questionário utilizado para a pesquisa foi respondido por 9 (nove) servidoras, portanto esta será a amostra considerada para a análise dos dados obtidos, conforme o gráfico 1, sendo 6(seis) professoras de sala de aula, 1(uma) diretora, 1(uma) pedagoga, 1(uma) auxiliar administrativo, com idades entre 32 e 54 anos. Convém destacar que a pesquisa foi realizada no período de 11/05/2023 a 15/05/2023, portanto os resultados a seguir se referem a este momento especificamente.

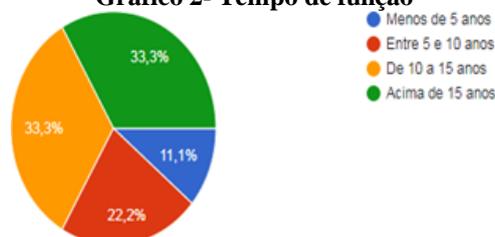
**Gráfico 1- Amostra considerada na pesquisa**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Em relação ao tempo de função, a grande maioria (66,6%) respondeu possuir mais de 10 anos de profissão, o que sugere a experiência dessas servidoras em sua área de atuação, conforme o gráfico abaixo:

**Gráfico 2- Tempo de função**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Sobre os principais canais de comunicação utilizados no local de trabalho, observou-se que a maioria das servidoras (88,9%) considerou o WhatsApp como principal ferramenta de comunicação, seguida do e-mail institucional e sistemas internos com 77,8%.

**Gráfico 3- Principais canais de comunicação utilizados**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Quando questionadas se consideravam os meios de comunicação satisfatórios, 77,7% concordou ou concordou plenamente, entretanto, destaca-se que 11,1% concordou em parte e 11,1% discordou em parte.

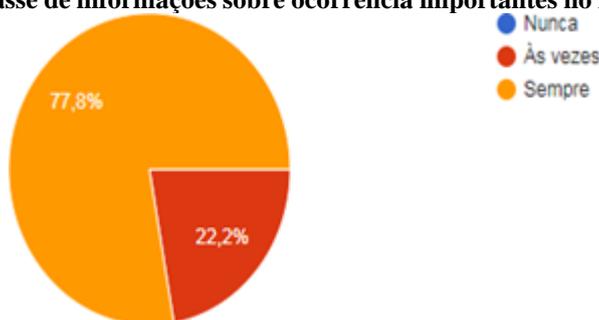
**Gráfico 4- Índice de Satisfatoriedade das servidoras em relação aos canais de comunicação utilizados**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

A grande maioria (77,8%) das servidoras respondeu que sempre é bem informada sobre os acontecimentos importantes no seu local de trabalho, contudo 22,2% respondeu que isso acontece às vezes:

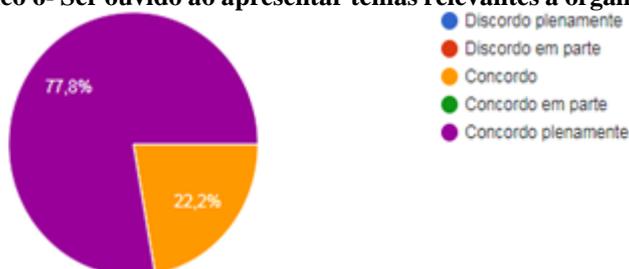
**Gráfico 5- Repasse de informações sobre ocorrência importantes no local de trabalho**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

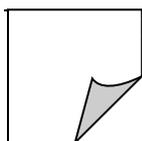
Em relação à escuta ativa durante as reuniões, todas responderam que concordam ou concordam plenamente com o fato de que são ouvidas de forma plena quando apresentam temas importantes para a organização:

**Gráfico 6- Ser ouvido ao apresentar temas relevantes à organização**

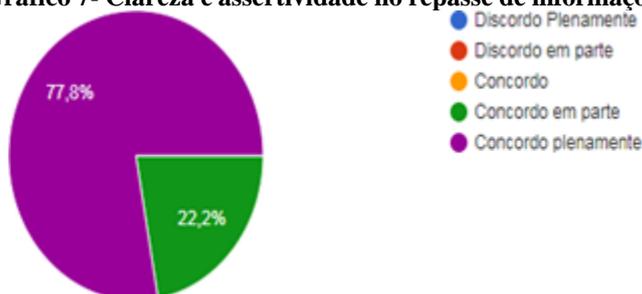


Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

De acordo com o gráfico 7 a seguir, a maioria (77,8%) das servidoras concordou que as informações são repassadas de forma clara e assertiva no seu local de trabalho, contudo 22,2% concordou em parte. Pelas respostas da maioria, infere-se que há a preocupação para que a comunicação flua da melhor maneira e assim possam ser alcançados os objetivos organizacionais. Isso confirma a ideia de Baldissera (2008, p. 41), quando argumentou que a comunicação organizacional “compreende, principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos claros e específicos.”.



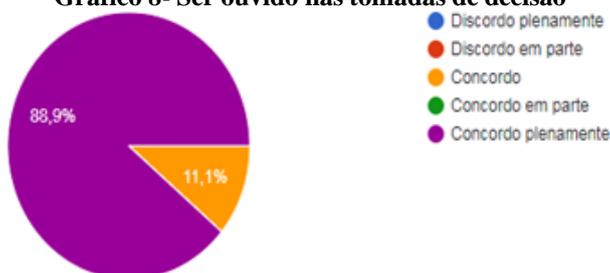
**Gráfico 7- Clareza e assertividade no repasse de informações**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Conforme o gráfico 8 abaixo, todas concordaram ou concordaram plenamente que são ouvidas nas tomadas de decisão, e isso sugere um ambiente de trabalho democrático. Esse resultado também reflete a visão de Oliveira e Paula (2007), quando estabeleceram que um dos aspectos da comunicação estratégica está relacionado ao papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais.

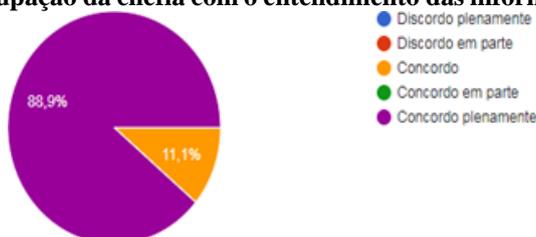
**Gráfico 8- Ser ouvido nas tomadas de decisão**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Pelo que demonstra o gráfico 9 a seguir, todas as colaboradoras concordaram ou concordaram plenamente que a chefe se preocupa em saber se todos compreenderam as informações repassadas de forma clara:

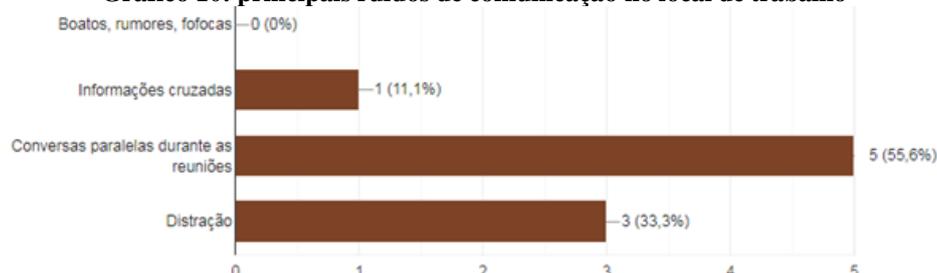
**Gráfico 9- Preocupação da chefia com o entendimento das informações repassadas**



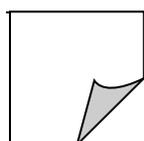
Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Durante as reuniões, o principal ruído apresentado pelas servidoras diz respeito às conversas paralelas (55,6%) e distração (33,3%). As informações cruzadas também foram identificadas nos dados obtidos (11,1%):

**Gráfico 10: principais ruídos de comunicação no local de trabalho**

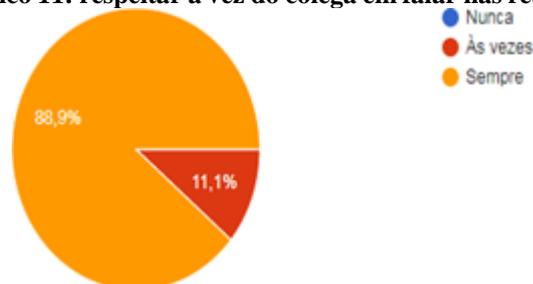


Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.



Analisando o gráfico 11 a seguir, quando questionadas sobre respeitar a vez do colega em falar durante as reuniões, a grande maioria (88,9%) respondeu que respeita, e 11,1% respondeu que às vezes. Pela resposta da maioria, vê-se que essa questão é de fato importante, e confirma o pensamento de Weil (2003), quando defende a organização como uma coletividade, possuindo relações que podem tomar o caráter de colaboração e respeito.

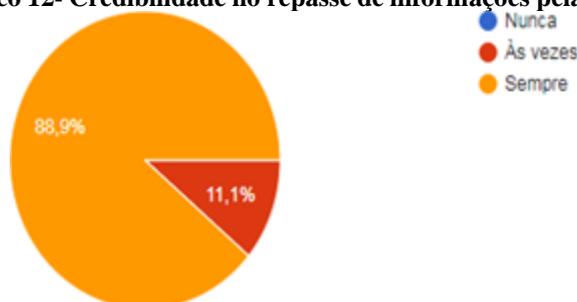
**Gráfico 11: respeitar a vez do colega em falar nas reuniões**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Quanto a credibilidade no repasse das informações realizadas pela chefia a grande maioria (88,9%) demonstrou credibilidade nas informações repassadas pela diretora, 11,1% respondeu que às vezes, conforme pode ser visualizado no gráfico 12.

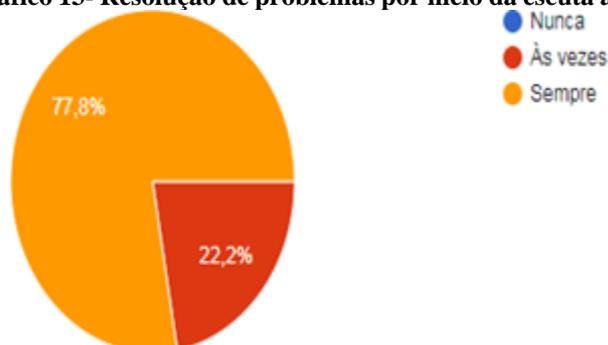
**Gráfico 12- Credibilidade no repasse de informações pela chefia**



Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Em relação à resolução de problemas detectados nos setores por meio da escuta ativa, os servidores, em sua maioria (77,8%), responderam que o chefe imediato busca sanar o problemas, contudo 22,2% respondeu que às vezes:

**Gráfico 13- Resolução de problemas por meio da escuta ativa**

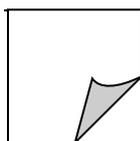


Fonte: Resultados obtidos a partir do questionário elaborado pela autora, 2023.

Após os questionamentos objetivos, os profissionais foram convidados a dar sugestões para otimizar a comunicação na organização e foram recebidas as seguintes sugestões, representadas na tabela abaixo:

As sugestões apresentadas na tabela acima ressaltam o quanto é importante a escuta ativa no ambiente de trabalho. Os processos de comunicação se tornam eficazes à medida em que existe um diálogo democrático entre os interlocutores.

Na sugestão 01 a servidora demonstra estar satisfeita com a comunicação em seu local de trabalho. Outras respostas, como a sugestão 04 demonstra que compreende a importância da comunicação



organizacional.

É importante destacar a resposta 09, onde o posicionamento resgatado aborda sobre a importância do *feedback* (retorno) das informações compartilhadas por meio de demandas. Desse modo, o trabalho para gerar as informações não é desperdiçado. Uma simples mensagem, por exemplo, confirmando que a solicitação foi recebida pelo setor competente pode tornar a comunicação eficaz.

## V. Considerações Finais

Considerando os resultados obtidos por meio da pesquisa sobre clima comunicacional, observou-se que a referida unidade de ensino tem adotado estratégias eficientes em seus processos de comunicação, onde a maioria das servidoras valida a troca de informações obtidas por meio dos diferentes canais utilizados. Além disso, nota-se a existência da consciência coletiva em relação à credibilidade, transparência e escuta ativa durante as trocas de informações.

A maioria das profissionais é ouvida em suas ideias, opiniões e necessidades, e essa atenção se reflete na resolução dos problemas detectados e nas habilidades de comunicação adotadas pela liderança da unidade de ensino.

Na pesquisa, foram identificados alguns pontos de atenção para a melhoria do clima comunicacional da instituição, onde é possível aplicar um plano de ação, com adoção de medidas simples, objetivas e de baixo custo, visando garantir a clareza das informações, tais quais: confecção de uma caixinha de sugestões; a elaboração de um quadro informativo de fácil acesso e visibilidade; a promoção de reuniões atrativas por meio de dinâmicas de grupo, além de outras ações simples para garantir a manutenção do clima comunicacional.

Nesse contexto, para que a comunicação seja efetiva, esta precisa alcançar os objetivos para os quais foi proposta, sendo fundamental que seja estratégica, transparente, assertiva e bem direcionada pela liderança, considerando o fluxo entre os membros da organização e valendo-se das diversas ferramentas existentes. A comunicação é eficaz quando promove a compreensão, compartilhamento de opiniões e a construção de relacionamentos saudáveis.

## Referências

- [1] Baldissera, Rudimar. Por Uma Compreensão Da Comunicação Organizacional. In: O Diálogo Possível: Comunicação Organizacional E Paradigma De Complexidade. (Org.). Porto Alegre: Edipuc, 2008.
- [2] Cordeiro, Rafaela Q F.; Costa, Marina; Araújo, André C S.; Et Al. Teorias Da Comunicação. Porto Alegre: Sagah, 2017. E-Book. Isbn 9788595022379. Disponível Em: <https://Integrada.Minhabiblioteca.Com.Br/#/Books/9788595022379/>. Acesso Em: 04 Nov. 2023.
- [3] Ferreira, Patricia I. Série Mba - Gestão De Pessoas - Clima Organizacional E Qualidade De Vida No Trabalho. Rio De Janeiro: Grupo Gen, 2013. E-Book. Isbn 978-85- 216-2383-0. Disponível Em: <https://Integrada.Minhabiblioteca.Com.Br/#/Books/978-85-216- 2383-0/>. Acesso Em: 05 Nov. 2023.
- [4] Freitas, E.C.; Prodanov, C.C. Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013
- [5] Gil, A. C. Como Elaborar Projetos De Pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [6] Gomes, Emerson C. Propósito Organizacional E Estratégias De Comunicação Interna. São Paulo: Platos Soluções Educacionais S.A, 2021. E-Book. Isbn 9786589881704. Disponível Em: <https://Integrada.Minhabiblioteca.Com.Br/#/Books/9786589881704/>. Acesso Em: 04 Nov. 2023.
- [7] Kunsch, Margarida Maria K (Org). Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos E Processos. V.1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. E-Book. Isbn 9788502109247. Disponível Em: <https://Integrada.Minhabiblioteca.Com.Br/#/Books/9788502109247/>. Acesso Em: 04 Nov. 2023.
- [8] Kunsch, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional Estratégica. 1. Ed. São Paulo: Summus, 2016. E-Book. Disponível Em: <https://Plataforma.Bvirtual.Com.Br>. Acesso Em: 04 Nov. 2023.
- [9] Lakatos, E. M. Marconi, M. A. Fundamentos De Metodologia Científica. São Paulo, Sp: Atlas 2003.
- [10] Marchiori, Marlene. Estudos Organizacionais Em Interface Com Cultura. 1. Ed. São Caetano Do Sul: Difusão, 2013. E-Book. Disponível Em: <https://Plataforma.Bvirtual.Com.Br>. Acesso Em: 04 Nov. 2023.

