

## FALHA DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA CIDADE DE ITAPIRA – SP

305

### COMMUNICATION FAILURE: A CASE STUDY ON THE PERCEPTION OF WORKERS IN THE CITY OF ITAPIRA - SP

Ana Laura Marcatti<sup>1</sup>, Lucas Juan de Oliveira<sup>1</sup>, Renata Oliveira Pires de Souza<sup>2</sup>

1- Discentes do CST em Gestão Empresaria, FATEC Itapira; 2- Mestre em Administração, pela Universidade de São Paulo. Discente na FATEC Itapira.

**Contato:** renata.souza31@fatec.sp.gov.br

#### RESUMO

O processo de comunicação é uma ação inevitável dentro da organização, paralelamente, quanto mais eficiente o processo de comunicação menores são as chances de erros ou problemas operacionais, conseqüentemente, há uma maior chance de sucesso organizacional. Frente a pandemia, a gestão organizacional compreendeu a dimensão dos problemas que a falha na comunicação pode proporcionar. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo demonstrar a percepção de colaboradores sobre a ineficiência de comunicação empresarial. Sabe-se que, o processo de comunicação é essencial, entretanto, a pesquisa demonstrou que é quase unanimidade a presença de falhas de comunicação, isso independente de ser na relação de subordinação, entre departamentos ou até mesmo entre colaboradores. A ineficiência do processo leva a problemas organizacionais que resultam em impactos tanto no desenvolvimento da atividade laboral quanto na saúde psicológico do colaborador. Assim, o estudo traz uma perspectiva de que, mesmo os colaboradores atuando em diversos setores compreendem a importância da comunicação, ao mesmo tempo que consegue identificar pontos de melhoria, resultando assim a organização criar uma gestão mais eficiente para sanar o problema.

**Palavras-Chave:** Gestão de Informação; Comunicação; Ruídos de Comunicação.

#### ABSTRACT

The communication process is an inevitable action within the organization, at the same time, the more efficient the communication process, the lower the chances of errors or operational problems, consequently, there is a greater chance of organizational success. Faced with the pandemic, organizational management understood the scale of the problems that failure in communication can cause. In this context, the present work aimed to demonstrate the perception of employees about the inefficiency of business communication. It is known that the communication process is essential, however,

research has shown that the presence of communication failures is almost unanimous, regardless of whether it is in the relationship of subordination, between departments or even between employees. The inefficiency of the process leads to organizational problems that result in impacts both on the development of work activity and on the employee's psychological health. Thus, the study brings a perspective that, even employees working in different sectors understand the importance of communication, at the same time as being able to identify points for improvement, resulting in the organization creating more efficient management to resolve the problem.

**Keywords:** Information Management; Communication; Communication Noises.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as organizações estão vivenciando constantes mudanças, a globalização, os avanços tecnológicos, a maior exigência do mercado consumidor e o fim da barreira territorial do comércio com o surgimento do comércio digital, fizeram com que a gestão buscasse alternativas para se manter competitiva e permanecer no mercado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Com a pandemia decretada no início de 2020, grandes mudanças marcaram as organizações, medidas tiveram que ser tomadas e desenvolvidas visando adequar aos novos decretos, bem como para minimizar os riscos de contaminação dos colaboradores e demais envolvidos (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Neste cenário de mudanças, em decorrência da pandemia, a gestão de comunicação ganhou destaque, evidenciando problemas organizacionais já existentes na maioria das empresas, que durante muito tempo foi menosprezado, mas que se não corrigidos com urgência podem ocasionar graves comprometimentos à organização, frente à pandemia (FIZ, 2020).

A comunicação é uma condição básica da humanidade, que decorre de uma forma de transmitir pensamentos através da forma oral, escrita ou visual; embora se apresente de forma simplória, a comunicação é mais do que passar uma informação, consiste na capacidade de transmitir, receber e interpretar aquilo que passado (BATAGLIA; PARRA, 2020).

Neste contexto, a pandemia favoreceu e evidenciou a importância do processo de comunicação empresarial. Para Fiz (2020) o novo cenário impôs a necessidade de adaptação nas formas do desenvolvimento do trabalho, o que evidenciou as falhas e os ruídos de comunicação. Justifica-se assim, a necessidade de um trabalho para compreender como esses aspectos podem interferir no desenvolvimento e crescimento empresarial.

A comunicação eficaz sempre desempenhou um papel crucial nas organizações, servindo como uma espinha dorsal para o funcionamento harmonioso e produtivo. No entanto, apesar dos avanços nas técnicas de comunicação e do reconhecimento crescente de sua importância, a gestão de conflitos persiste como um desafio significativo nas empresas contemporâneas (SANTOS; RIBEIRO, 2023)

O termo falhas de comunicação decorre de qualquer interferência no processo de transmissão de informação entre emissor e receptor. Segundo Polito e Polito (2021), as falhas comumente observadas consistem em barreiras ou ruídos que impedem o desenvolvimento de uma comunicação eficiente, ao qual incluem:

- ✓ **Barreiras pessoal:** estão diretamente relacionadas aos indivíduos e as limitações, emoções e valores de cada pessoa, ou seja, envolvem a dificuldade de ouvir, as emoções e sentimentos pessoais.
- ✓ **Barreiras físicas:** se relacionam com o ambiente, envolvendo qualquer fator que possa interferir na comunicação, como ruídos, som alto, etc.
- ✓ **Barreiras semânticas:** esta refere-se a questão de codificação e decodificação da mensagem, por exemplo a utilização de uma linguagem muito formal perante a pessoas com baixa escolaridade.
- ✓ **Barreira de canal de comunicação:** consiste na utilização de canal para comunicação ineficiente, muitas vezes o canal escolhido não se adequa a atender as necessidades, bem como há casos em que se utiliza de forma errada um canal eficiente de comunicação, por exemplo, o e-mail é um excelente canal de comunicação, entretanto, mandar para setor

errado, ou mandar várias mensagens consecutivas pode impedir que a mensagem seja transmitida correta.

As evidências sugerem que muitos conflitos surgem devido a mal-entendidos, lacunas na comunicação e falhas na transmissão eficaz de informações e expectativas entre líderes e subordinados (BOAS, 2021). Neste contexto, este trabalho buscou explorar o processo de falhas da comunicação organizacional.

308

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é uma pesquisa de campo qualitativa, onde segundo Gil (2021), trata-se de uma pesquisa que pode ser tanto mensurados e tabulados estatisticamente, assim como dispõe de resultados que são apenas observados e analisados, pois expressão sentimentos, pensamentos, visões, etc. O instrumento de coleta de dados foi um questionário desenvolvida através da plataforma do *Google Forms* contendo 21 perguntas elaboradas pelos autores, com base na literatura, com intuito de compreender a percepção dos entrevistados sobre a qualidade de comunicação desenvolvida dentro da organização ao qual desenvolve suas atividades laborais.

A pergunta 1 era “atualmente você trabalha em Itapira” e poderia ser respondida por todos os entrevistados, sendo essa pergunta a seleção inicial dos questionários aceitos para compor o trabalho.

A pergunta 2 era “qual a sua idade”, e poderia ser respondida por indivíduos com idade igual ou superior a 16 anos.

A pergunta 3 consistiu em “no seu local de trabalho, qual é o porte da organização” buscando observar se as falhas de comunicação ocorriam em empresas de diferentes portes.

Já a pergunta 4 foi “qual o seu grau de escolaridade”, o foco era compreender se havia uma correlação com maior grau de escolaridade e maior percepção da importância da comunicação empresarial.

A pergunta 5 buscou verificar “na sua opinião, qual o grau de importância da comunicação interna na produtividade e na eficácia na execução dos objetivos organizacionais”, o intuito era compreender se os colaboradores tinham a percepção da importância da comunicação organizacional.

A fim de complementar a pergunta 6 “como você classifica a qualidade da comunicação interna na empresa”, buscando ver a percepção dos mesmos quanto a qualidade da comunicação desenvolvida, já a pergunta 7 buscou verificar “como você classifica a sua qualidade de comunicar” para ver se os mesmos se acham capaz de transmitir de forma eficiente uma mensagem.

A pergunta 8 “como é desenvolvida a comunicação entre departamentos” buscou identificar o meio de comunicação utilizado pela empresa, para ver quais são os veículos mais comuns utilizados, bem como a fim de confirmar a pergunta 9 “como ocorre a divulgação interna”.

A pergunta 10 “a sua opinião, existem falhas internas na comunicação da empresa”, foi desenvolvida de forma complementar a compreender a pergunta 11 “quais as falhas observadas”, para identificar os principais motivos que levam a ineficiência de comunicação.

A pergunta 12, 13, 14 e 15 buscavam ver a percepção dos entrevistados quanto a qualidade de comunicação de chefia e subordinado, entre colegas, entre departamentos e no próprio departamento respectivamente.

A pergunta 16 “qual à maior dificuldade em promover a comunicação interna você vivencia no ambiente de trabalho”, teve por finalidade ver qual a dificuldade do cotidiano do entrevistado, subsequente questionou-se na pergunta 17, 18 e 19 a frequência que ocorre a comunicação com os colegas, com supervisor e com a diretoria.

A pergunta 20 buscou identificar “qual frequência ocorre distorções e problemas na comunicação”, e de forma complementar a pergunta 21 relacionou como você descreve a cultura de comunicação da organização”, visando ver quão organizado e eficiente é processo de comunicação.

Estipulou-se como critério de inclusão apenas a avaliação de trabalhadores da cidade de Itapira-SP, sendo, portanto, desconsiderados todos os questionários onde o entrevistado atuava em outra região, assim como aqueles que não responderam ao questionário na íntegra. A população ativa da cidade é de 27.819 pessoas de acordo com o IBGE Cidades (2024). Foram respondidos ao todo n=143 questionários dos quais n=120 foram validados para compor esse estudo, sendo n=33 excluídos por não exercerem atividade laboral na cidade de Itapira. Para determinar o tamanho da amostra necessário para estimar parâmetros populacionais com um determinado nível de confiança e margem de erro, pode-se usar a fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{E^2}$$

Onde:

- $n$  é o tamanho da amostra necessário,
- $Z$  é o escore z correspondente ao nível de confiança desejado (para um nível de confiança de 95%,  $Z=1.96$ ),
- $p$  é a proporção esperada na população (para máxima variabilidade,  $p=0.5$ ),
- $E$  é a margem de erro desejada.

Com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 10%, temos:

$$Z=1.96$$

$$E=0.10$$

Portanto para o cálculo tem-se:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,10^2}$$

Diante dos cálculos chega-se a um  $n$  de 96,04 pessoas. Arredondando para o próximo número inteiro mais próximo, obtém-se uma amostra de aproximadamente 97 pessoas. Portanto, para uma margem de erro de 10%, uma amostra válida seria de 96 pessoas. Como uma amostra de 120 pessoas, excede-se o tamanho mínimo necessário calculado anteriormente (97 pessoas)

para uma margem de erro de 10%. Portanto, amostra é válida para as considerações estatísticas.

Foi feita uma análise estatística descritiva das respostas. E para as questões 12, 13, 14 e 15 foi realizada uma correlação visando entender a comunicação na empresa de maneira geral e em relação com as variáveis das perguntas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 120 questionários a maioria dos entrevistados (42,5%) estavam na faixa etária de 21 a 25 anos ( $n=51$ ), subsequente encontrou-se os entrevistados com 26 a 30 anos que representaram 18,33% ( $n=22$ ), quase com a mesma quantidade 10,83% e 11,67% os entrevistados de 31 a 35 anos ( $n=13$ ) e de 35 a 40 anos ( $n=14$ ) respectivamente. Apresentando os menores índices de respostas os indivíduos com idade de 46 a 50 anos ( $n=3$ ), 41 a 45 anos ( $n=8$ ) e dos 16 aos 20 anos ( $n=9$ ), o que representou 2,5%, 6,67% e 7,5% respectivamente.

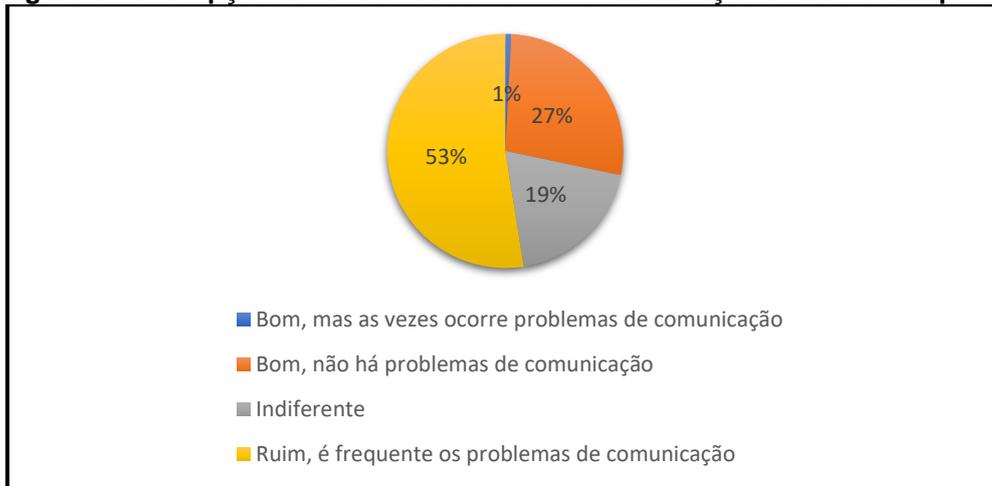
Quanto ao porte da empresa os dados apresentaram distribuição semelhante, sendo observado que, 29,17% eram empresas de médio porte ( $n=35$ ), 27,5% de grande porte ( $n=33$ ), e 21,67% para ambas as empresas de médio porte e microempresa. Sendo observado na pesquisa que independente do grau de porte, há dificuldades e falhas no processo de comunicação.

No que tange grau de escolaridade, a maioria dos entrevistados eram 31,66% graduado a nível superior ( $n=38$ ), ou estavam cursando o ensino superior 30% ( $n=36$ ), seguido de 19,16% que possuíam o ensino médio completo ( $n=23$ ), 16,66% que tinham pós-graduação ( $n=20$ ), e os demais 1,66% estava concluindo o ensino médio ( $n=2$ ) e apenas 0,83% não concluiu o ensino fundamental ( $n=1$ ).

Quanto ao foco principal do trabalho observou-se que, a comunicação é vista com quase unanimidade ( $n=119$ ) como foco importante dentro da

organização (99,17%). Verificou-se ainda que, a realidade vivenciada por mais da metade dos entrevistados, ou seja, 53% (n=63) reflete na ineficiência do processo, sendo comum os problemas de comunicação (Figura 1).

**Figura 1 – Percepção Acerca do Processo de Comunicação Dentro da Empresa**



Fonte: Autores (2024)

Os dados até aqui encontrados demonstram que, independentemente do porte da organização, assim como o grau de conhecimento dos colaboradores, e mesmo compreendendo a importância da comunicação para eficiência operacional, as falhas de comunicação estão presentes no ambiente organizacional, bem como, mesmo compreendendo a importância da comunicação. Ademais, mesmo compreendendo que a organização vivencia problemas de comunicação, os entrevistados em sua maioria não atribuem a eles a culpa, tendo em vista que 80% relata que não apresentam problemas de comunicação (n=96).

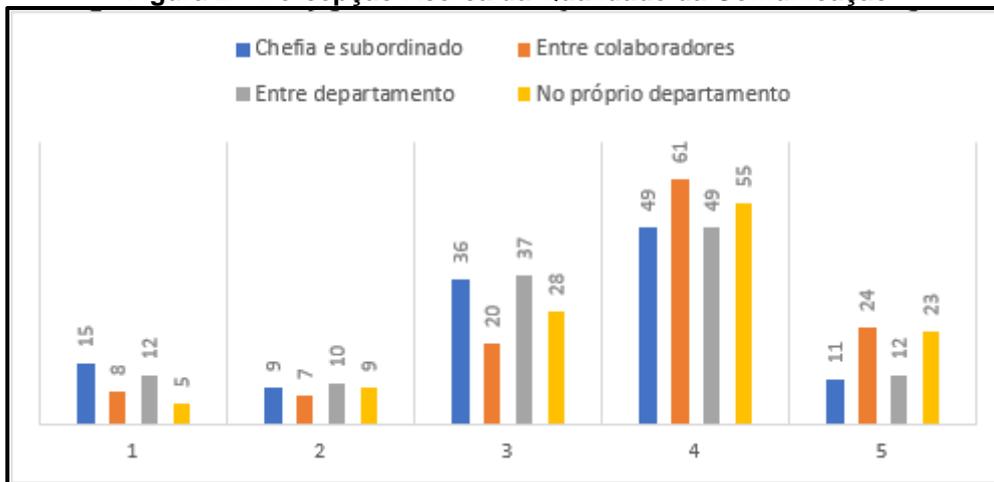
Observou-se também que, a maioria das conversas 71,67% ocorrem através de e-mails (n= 86) e 53,33% utilizam o WhatsApp para se comunicar, sendo de forma conjunta com outras formas de comunicação ou de forma exclusiva.

Dos entrevistados 90,83% (n=109) discorrem haver falhas de comunicação. A pesquisa ainda buscou compreender a percepção dos entrevistados quanto as falhas observadas, destacando que as mesmas são as

falhas que geram dificuldades no processo de comunicação, sendo verificado que o maior problema está no transmitir a informação, onde verificou-se relatos como, “falta de clareza nas informações”, “falta de transparência nas informações”, “falta de vontade de interpretar o próximo”, “informações importantes não repassadas”, “informações incompleta”, entre outras que demonstram, em especial, a dificuldade de transmitir a informação.

Segundo a pontuação dada pelos entrevistados quanto a qualidade da comunicação exercida, utilizando como padrão de avaliação a nota de 1 a 5, onde 1 é ruim e 5 é considerado excelente, a maioria dos entrevistados deram nota 4 para o desenvolvimento da comunicação entre Chefe e Subordinado, entre colaboradores, entre departamentos e entre o próprio departamento (Figura 3).

**Figura 2 – Percepção Acerca da Qualidade da Comunicação**

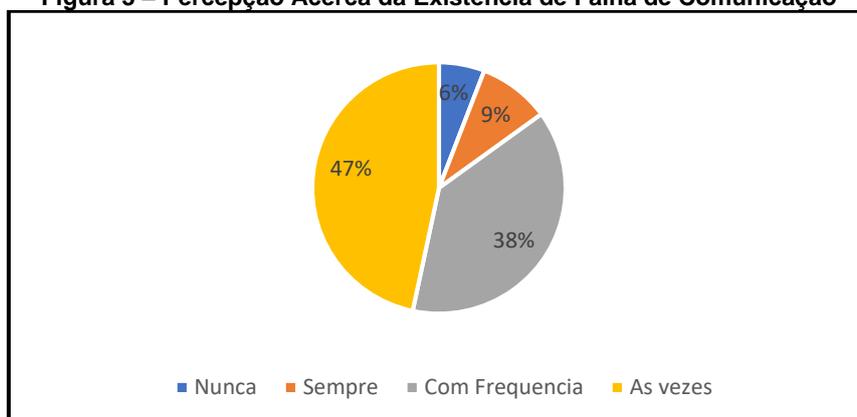


Fonte: Autores (2024)

A pesquisa observou que, a comunicação entre colegas é na maioria das vezes diária 92,5% (n= 111), já a comunicação com o supervisor ocorre em 66,7% (n= 79) diariamente, 41,66% das conversas com diretoria ocorre raramente, esse fato pode ser um fator das falhas de comunicação, quando analisado que as conversas com supervisor e diretoria, não ocorrem com frequência.

Quanto a percepção dos entrevistados quanto a ocorrência de distorção de informação da empresa verificou-se que 47% relata que as vezes há falhas de comunicação (n=56) e 38% as falhas de comunicação ocorrem com frequência (n= 46) (Figura 3).

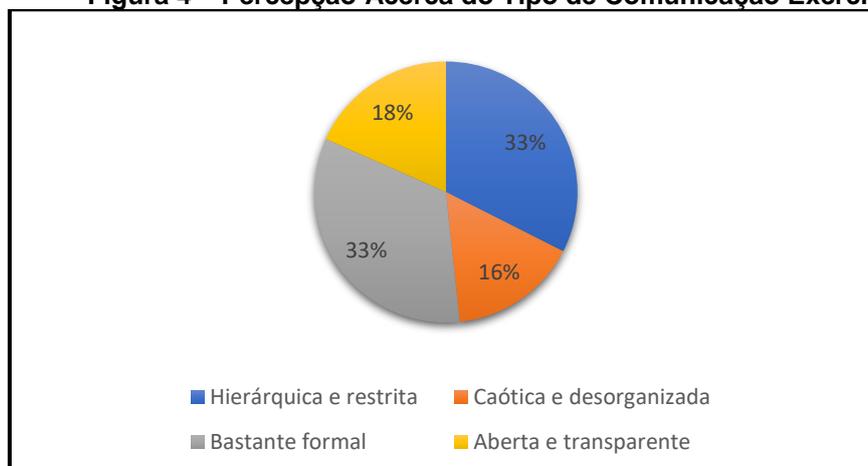
**Figura 3 – Percepção Acerca da Existência de Falha de Comunicação**



Fonte: Autores (2024)

Quanto ao tipo da cultura de comunicação exercida verificou-se que em 33% foi relatado a verificação da linguagem formal (n=40) e linguagem hierarquizada e restrita (n=39) (Figura 4).

**Figura 4 – Percepção Acerca do Tipo de Comunicação Exercida**



Fonte: Autores (2024)

A pesquisa ainda buscou compreender a percepção dos entrevistados quanto as falhas observadas, sendo verificado que o maior problema está no transmitir a informação, onde verificou-se relatos como, “falta de clareza nas informações”, “falta de transparência nas informações”, “falta de vontade de interpretar o próximo”, “informações importantes não repassadas”, “informações incompleta”, entre outras que demonstram, em especial, a dificuldade de transmitir a informação.

Quando questionado sobre o que dificulta o processo de comunicação, problemas como incompatibilidade de dados, formalidade, e mensagem com duplo sentido ou incompleta são observações destacadas pelos entrevistados.

O processo de comunicação é algo que ocorre desde os primórdios da humanidade, o homem ao conviver com seus semelhantes desenvolveu formas de trocar informações para assegurar sua sobrevivência (SANTOS; RIBEIRO, 2023). A Pandemia de 2020 exigiu grandes mudanças e adaptações das organizações, diante do cenário a gestão de comunicação ganhou amplo destaque, pois foi justamente frente a esse problema que a comunicação desenvolvida dentro da organização precisou se tornar mais efetiva (FIZ, 2020).

A pesquisa enfatizou a percepção de Fiz (2020) ao demonstrar que, mesmo 99,17% dos entrevistados sabendo da importância da comunicação, as falhas no processo ainda existem nas empresas onde trabalham (90% dos casos), e que justamente essa falha de comunicação reflete na ineficiência dos processos operacionais.

Ademais, a pesquisa observou que, embora os entrevistados achem relativamente boas a comunicação, os dados obtidos contradizem, a maioria descreve que há falhas de comunicação as vezes (47%) e 53% relata que é frequente as falhas de comunicação.

A seguir volta-se as perguntas 12, 13, 14 e 15 para uma análise estatística a partir das respostas em escala Lickert recebidas. As variáveis foram a comunicação entre: Chefia e subordinados, entre colegas, entre departamentos e dentro do próprio departamento.

**Tabela1: Estatísticas Descritivas, usando as observações 1 - 120**

Variável	Média	Mediana	D.P.	Mín	Máx
Chefia e subordinados	3,27	3,50	1,14	1,00	5,00
Entre colegas	3,72	4,00	1,06	1,00	5,00
Entre departamentos	3,31	3,50	1,08	1,00	5,00
Dentro do próprio departamento	3,68	4,00	1,00	1,00	5,00

Fonte: elaborado pelos autores

As pontuações médias para as relações entre chefes e subordinados, interações entre colegas, interações entre departamentos e interações dentro do próprio departamento foram calculadas como 3.27, 3.72, 3.31 e 3.68, respectivamente. Ao observarmos a mediana, que representa o valor que divide a distribuição ao meio, vemos que as interações entre colegas e dentro do próprio departamento têm medianas mais altas (4.00), indicando uma tendência para pontuações mais elevadas nessas áreas em comparação com as relações entre chefia e subordinados (3.50) e interações entre departamentos (3.50).

O desvio padrão, que mede a dispersão dos dados em torno da média, foi calculado como 1.14 para relações entre chefia e subordinados, 1.06 para interações entre colegas, 1.08 para interações entre departamentos e 1.00 para interações dentro do próprio departamento. Isso sugere que as pontuações das interações entre colegas e dentro do próprio departamento têm uma dispersão relativamente menor em comparação com as outras áreas. Quanto aos valores mínimo e máximo, todas as áreas variam de 1.00 a 5.00, o que indica uma ampla gama de pontuações possíveis em cada categoria.

Esses resultados fornecem uma visão detalhada das pontuações médias, distribuição e variação das interações dentro da organização, destacando diferenças importantes entre as dinâmicas de relacionamento entre chefes e subordinados, entre colegas, entre departamentos e dentro de cada departamento individualmente. A seguir tem-se a apresentação da correlação entre as variáveis.

**Tabela 2: Coeficientes de correlação, usando todas as observações 1 - 120  
5% valor crítico (bicaudal) = 0,1793 para n = 120**

Chefia e subordinados	Entre colegas	Entre departamentos	Dentro do próprio departamento	
1,0000	0,4183	0,4587	0,3105	Chefia e subordinados
	1,0000	0,5658	0,6634	Entre colegas
		1,0000	0,4615	Entre departamentos
			1,0000	Dentro do próprio departamento

Fonte: elaborado pelos autores

As interações entre colegas mostram uma correlação moderada com a relação entre chefes e subordinados (0.4183), indicando uma conexão existente, mas não particularmente forte, entre esses dois grupos dentro da organização. Além disso, as interações entre colegas têm uma correlação mais forte com as interações entre diferentes departamentos (0.5658), o que pode indicar uma forte colaboração horizontal entre equipes em diferentes áreas da empresa.

As interações entre departamentos possuem uma correlação moderada tanto com as interações entre colegas (0.5658) quanto com as interações dentro de um mesmo departamento (0.4615). Isso sugere que a colaboração entre diferentes áreas da organização pode influenciar tanto as dinâmicas entre colegas quanto as interações dentro de cada departamento individualmente.

Em suma, os resultados apontam para uma complexa rede de interações dentro da organização, onde as relações entre chefes e subordinados, as interações entre colegas e entre departamentos desempenham papéis distintos e, em alguns casos, interconectados na dinâmica organizacional.

Na visão de Santos e Ribeiro (2023), a comunicação sempre mereceu destaque nas organizações, uma vez que a troca de informações é fundamental para o bom funcionamento organizacional, sendo indispensável para o processo de tomada de decisão e para corrigir falhas operacionais. Por esse motivo, a percepção sobre o que causa as falhas de comunicação, assim como as barreiras de comunicação existente merecem tanto destaque nas organizações.

A comunicação e os processos de informação sempre existiram na administração, entretanto com a evolução das organizações tanto comunicação quanto informação ganharam maiores destaques, principalmente no que se refere às estratégias na gestão organizacional. A comunicação e a informação são capazes de integrar a estrutura das organizações (departamentos), potencializando as estratégias criadas, ao auxiliar na tomada de decisão (BOAS, 2021). É nesse contexto que, a pesquisa mostra que a ineficiência observada na comunicação entre departamentos é algo grave e precisa ser sanado com rapidez.

Para Chiavenato (2020) a comunicação envolve tanto ser capaz de receber uma mensagem/informação por parte da empresa, compreendê-la e torná-la capaz de gerar uma ação/ por outro também diz respeito a gerar uma informação por parte da empresa que será compreendida pelo consumidor, gerando uma resposta. Assim, a forma como a transmissão de informação passada é um fator crucial, a pesquisa por exemplo, demonstrou que a linguagem formal, hierarquizada e restrita são alguns dos motivos que podem afetar a transmissão da informação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ano de 2020 trouxe em evidência grades temáticas na área de gestão. A gestão de informação foi uma das áreas que receberam destaque, em principal, decorrente da falta de eficiência de comunicação organizacional. Sabe-se que, em meio ao caos da pandemia, o isolamento social exigiu eficiência de comunicação na gestão organizacional para manter a empresa operante e assegurar a sobrevivência neste período de crise.

Neste aspecto, o estudo demonstrou que embora os colaboradores compreendam a importância da comunicação empresarial, a falta de efetividade do processo é algo presente no cotidiano, afetando o desenvolvimento das atividades laborais. Mas do que isso, os próprios colaboradores conseguem

identificar as falhas de comunicação no ambiente organizacional, expandindo não apenas ao seu setor, mas também entre departamentos.

O estudo desenvolvido proporciona a verificação de que a falha de comunicação é um fator presente nas organizações, que muitas vezes são desconsiderados pela gestão, levando a problemas tanto para desenvolvimento de atividades laborais quanto para a própria cultura e clima organizacional. A ineficiência do processo de comunicação resulta em erros, atrasos, custos, danos psicológicos aos colaboradores, retrabalho, gargalo, entre outros diversos problemas que afetam a organização como um todo.

Assim, abre-se uma ampla oportunidade de novos estudos, em principal, para dimensionar o quanto a falha de comunicação pode afetar o desempenho organizacional, bem como quais os impactos na saúde mental dos colaboradores quando vivenciam um ambiente laboral com problemas de comunicação.

## REFERÊNCIAS

BATAGLIA, V.; PARRA, C. Comunicação Colaborativa e Recursos Tecnológicos: Dois Pilares para a Inovação e Sustentação da Comunicação Empresarial em Meio a Pandemia do COVID-19. **I Workshop de Tecnologia da Fatec Ribeirão Preto**, v. 1, n. 1, 2020.

BOAS, F. R. V. **A Comunicação Interna e a Cultura Organização Organizacional: O Impacto nas Relações Interpessoais, as Satisfação no Trabalho e nos Fluxos Internos de Informação**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Orientadora: Dra. Sandra Marinho. Universidade Marinho, Portugal, 2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: da Intensão aos Resultados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FIZ, P. F. R. O Desafio da Comunidade Organizacional Frente a Pandemia do COVID-19 sob a Ótica de uma Empresa de Varejo. **Boletim do Gerenciamento**, v. 17, n. 17, p. 51-60, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades-Panorama**. 2024. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/itapira/panorama>. Acesso em: 23 maio 2024.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do Teletrabalho na Pandemia do COVID-19: Quando o Home vira Office. 1º ed. São Paulo: Benvira, 2021. 216p.

*Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.*