SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: o papel da comunicação organizacional na gestão de pessoas e no bem-estar do ambiente de trabalho

ANA BEATRIZ GUTIERRES
MARIA JULIA TRAMONTINI
CRISTIANA APARECIDA PORTERO YAFUSHI

Resumo

O estudo aborda a relação entre comunicação organizacional, gestão de pessoas e saúde mental no ambiente de trabalho, destacando a importância da comunicação como ferramenta estratégica para o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores. A pesquisa teve como objetivo analisar o papel da comunicação organizacional na gestão de pessoas e sua contribuição para a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em autores das áreas de comunicação, comportamento organizacional e gestão de pessoas. Após consolidação do referencial teórico, foi aplicado como ferramenta de coleta de dados um questionário *on-line* com 10 questões estruturadas utilizando a escala de Likert, aos sujeitos participantes: 40 alunos da Fatec Garça. Os resultados demonstraram que a maioria dos respondentes percebem a comunicação da liderança de maneira positiva, especialmente nos aspectos relacionados à clareza das informações, respeito, empatia e incentivo ao diálogo. Contudo, também foram identificadas fragilidades relacionadas à comunicação estratégica e à utilização do *feedback* como ferramenta contínua de desenvolvimento. Dessa maneira, evidencia-se que a comunicação organizacional exerce papel fundamental na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e humanizados, podendo contribuir para o engajamento, a motivação e o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave*:* clima organizacional; comunicação organizacional; gestão de pessoas; liderança; saúde mental.

Mental health in organizations: The role of organizational communication in people management and workplace well-being

Abstract

This study examines the relationship between organizational communication, human resource management, and mental health in the workplace, highlighting the importance of communication as a strategic tool for employees' well-being and quality of life. The research aimed to analyze the role of organizational communication in human resource management and its contribution to employees' mental health and well-being in the workplace. To this end, a literature review was conducted, drawing on authors in the fields of communication, organizational behavior, and human resource management. After establishing the theoretical framework, an online questionnaire consisting of 10 structured questions using a Likert scale was administered as a data collection tool to the participants: 40 students from Fatec Garça. The results showed that most respondents perceive leadership communication positively, especially regarding aspects related to clarity of information, respect, empathy, and encouragement of dialogue. However, weaknesses were also identified regarding strategic communication and the use of feedback as an ongoing tool for development. Thus, it is evident that organizational communication plays a fundamental role in building healthier, more collaborative, and more human-centered work environments, directly influencing employees' engagement, motivation, and mental health.

Keywords: organizational climate; organizational communication*;* people management*;* leadership; mental health*.*

1 INTRODUÇÃO

A saúde mental e a gestão de pessoas são áreas ligadas à comunicação empresarial e à produtividade. Nesse sentido, entende-se que a "Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa" (Cahen, 1990, p. 29), o que demonstra sua relevância na construção de práticas organizacionais mais transparentes e humanizadas, contudo "as equipes de comunicação empresarial desempenham um papel fundamental na definição da missão da empresa, a pedra angular da estratégia geral do negócio e na comunicação dessa missão aos públicos interno e externo" (Argenti, 2014, p. 21). Deste modo, quando bem estruturada, a comunicação empresarial contribui para reduzir conflitos, fortalecer o engajamento e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Com isso, a saúde mental é um assunto cada vez mais recorrente, pois o preconceito e a falta de informação em relação aos diagnósticos de pessoas com doenças mentais ainda são discutidos e necessita de diretrizes gerais e as regras de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) no Brasil. Pode-se dizer que graças a pandemia do covid19 o tema "saúde mental" ganhou força de fato e se tornou um assunto de interesse de todos na sociedade.

> O impacto desse cenário de incertezas e dúvidas na nossa saúde mental foi muito grande. Todos os questionamentos que fizemos e nossa relação com o trabalho geraram mudanças profundas na forma como experienciamos o trabalho. A possibilidade de trabalhar de casa, por exemplo, nos fez ver os filhos crescerem, ter mais tempo com a família, mais produtividade, mas também nos desafiou a manter o equilíbrio, a não exceder horas de trabalho e a criar regras de convivência familiar. Nos fez criar mecanismos para conviver com os colegas de trabalho a distância e manter os vínculos ativos com nossos líderes liderados. Foi um grande desafio enfrentar todas essas mudanças, e agora, no mundo pós-pandêmico, ainda continuamos encarando debates sobre qual seria o melhor modelo de trabalho (Aarons-Mele, 2023, p 08).

O efeito dessa atmosfera de incertezas e dúvidas na nossa saúde emocional foi um período intenso. Todas as perguntas que levantamos e nossa conexão com o trabalho provocaram alterações significativas na maneira como vivemos e vivenciamos o trabalho.

O período de quarentena deixou boa parte da sociedade ainda mais ansiosa, é como dito na notícia publicada pela Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS no ano de 2022 (sem paginação) que enfatiza:

> Uma das principais explicações para esse aumento é o estresse sem precedentes causado pelo isolamento social decorrente da pandemia. Ligados a isso estavam as restrições à capacidade das pessoas de trabalhar, busca de apoio dos entes queridos e envolvimento em suas comunidades.
>
> Solidão, medo de se infectar, sofrimento e morte de entes queridos, luto e preocupações financeiras também foram citados como estressores que levam à ansiedade e à depressão. Entre os profissionais de saúde, a exaustão tem sido um importante gatilho para o pensamento suicida.

Esse tempo de reclusão social representou um grande desafio a superar e agora no mundo pós-pandemia é um desafio que perdura na sociedade atual. Diante das informações citadas, a saúde mental no ambiente de trabalho tem se consolidado como um dos principais desafios da gestão de pessoas, visto que impacta diretamente na produtividade, no engajamento e na qualidade de vida dos colaboradores, "outro ponto que não deve jamais ser esquecido ou relegado a segundo plano pela moderna comunicação empresarial, é o fato de que cada elemento do público, é parte do público maior, o público municipal, estadual e nacional" (Rego, 1986, p. 17). Nesta perspectiva, a comunicação empresarial assume papel estratégico, pois vai além da transmissão de informações, tornando-se um instrumento de construção de vínculos e de fortalecimento da imagem organizacional. Segundo Cahen (1990, p. 29), a comunicação empresarial tem como objetivos criar uma imagem positiva da organização quando esta ainda

não existe ou é neutra, mantê-la quando já está estabelecida e, ainda, modificá-la quando for negativa, de modo a torná-la favorável junto a seus públicos prioritários. Desta maneira, ao alinhar a gestão de pessoas com práticas comunicacionais eficazes, as organizações não apenas promovem o bem-estar psicológico de seus profissionais, mas também consolidam uma reputação positiva perante seus interesses.

Assim, ao implementar práticas que envolvam o assunto saúde mental e se preocupar com o equilíbrio emocional dos seus colaboradores e dos seus fornecedores, as empresas se beneficiam, desfrutando das vantagens de um ambiente favorável, mais eficaz e equilibrado. Entidades que dão prioridade ao bem-estar psicológico dos colaboradores e um ambiente de trabalho saudável tendem a ter funcionários satisfeitos, investir na saúde é um passo crucial para o sucesso.

Portanto, o artigo busca responder a seguinte questão central: De que maneira a comunicação organizacional pode influenciar a gestão de pessoas e contribuir para a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho?

Por meio do desenvolvimento de uma pesquisa aprofundada em fontes reconhecidas da área ressalta-se a importância de compreender questões emocionais e psicológicas dentro das empresas que afligem os colaboradores, elaborando ações que garantam um futuro mais equilibrado e sustentável no contexto empresarial.

Para alcance da temática proposta, o objetivo geral é indicado: analisar o papel da comunicação organizacional na gestão de pessoas e sua contribuição para a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Em relação aos objetivos específicos, estes contemplam: a) Compreender os conceitos de saúde mental no contexto organizacional e sua relevância para o desempenho e qualidade de vida dos colaboradores; b) Identificar como a comunicação organizacional é utilizada nos processos de gestão de pessoas; c) Verificar a relação entre comunicação organizacional eficaz e o fortalecimento do clima organizacional e do bem-estar dos colaboradores.

Ao trazer visibilidade para essas questões psicológicas, possibilita que os colaboradores reconheçam e compreendam a importância do cuidado com a saúde mental e a necessidade de buscarem ajuda quando necessário. Essa abordagem proativa não apenas melhora o bem-estar individual, mas também impacta positivamente o ambiente de trabalho, aumentando a produtividade e a satisfação geral dos funcionários. Assim, a empresa se torna um espaço mais saudável e acolhedor, promovendo o crescimento pessoal e profissional de todos.

A saúde mental no ambiente de trabalho tem ganhado cada vez mais destaque nas discussões sobre gestão e desenvolvimento organizacional. As mudanças nas relações de trabalho, o aumento das exigências profissionais e a constante pressão por resultados têm impactado a maneira como os trabalhadores vivenciam sua rotina nas organizações. Nesse cenário, cuidar do bem-estar dos colaboradores deixou de ser apenas uma preocupação secundária e passou a ser reconhecido como um elemento fundamental para a qualidade de vida no trabalho e para a própria sustentabilidade das organizações.

Nesse contexto, a comunicação organizacional assume um papel essencial, pois está relacionada à maneira como as informações circulam dentro da empresa, como os relacionamentos profissionais se desenvolvem e como os colaboradores percebem o ambiente em que trabalham. Quando a comunicação ocorre de maneira clara, transparente e respeitosa, tende a favorecer relações mais saudáveis, reduzir conflitos e fortalecer o sentimento de pertencimento e engajamento entre os profissionais.

Neste viés, a gestão de pessoas tem evoluído ao longo do tempo e ampliado seu olhar para além das atividades administrativas, passando a considerar também aspectos humanos, emocionais e psicológicos que influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho. Dessa maneira, compreender como a comunicação organizacional pode contribuir para a saúde mental

tornando-se relevante tanto para a produção de conhecimento acadêmico quanto para a prática das organizações.

Nesta perspectiva, este estudo se justifica pela importância de aprofundar a compreensão sobre a relação entre comunicação organizacional, gestão de pessoas e saúde mental, buscando evidenciar como práticas comunicacionais mais eficazes podem contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e humanizados.

2 GESTÃO DE PESSOAS E SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais importante dentro das organizações, principalmente quando se considera o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. Durante muito tempo, as empresas concentraram seus esforços apenas na produtividade e nos resultados financeiros, tratando os trabalhadores apenas como recursos para executar tarefas. No entanto, com o avanço dos estudos na área da Administração, a compreensão do desempenho organizacional envolve tanto as pessoas como o ambiente de trabalho na qual estão inseridas.

Chiavenato (2014, p. 6) destaca que "o comportamento organizacional se refere ao estudo das pessoas e grupos atuando nas organizações". Isso demonstra que o ambiente de trabalho possui grande influência na qualidade de vida e no bem-estar das pessoas, tornando fundamental que as empresas desenvolvam práticas de gestão voltadas para a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores.

Neste âmbito, a saúde mental tornou-se um tema cada vez mais discutido dentro das organizações. Problemas como estresse, pressão por resultados, excesso de trabalho e conflitos internos podem afetar a motivação e o desempenho dos profissionais. Robbins (2009, p. 204) define que "o estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, demanda ou recurso relacionado ao que ele deseja". Dessa maneira, é essencial que as empresas promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e equilibrados.

Essa área de estudo busca entender fatores como liderança, cultura organizacional, comunicação e clima de trabalho influenciam a maneira como os colaboradores se relacionam e desempenham suas funções. A partir dessa compreensão, as organizações podem desenvolver estratégias para melhorar a motivação, o desempenho e a satisfação dos funcionários. Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho passou a ser um tema central dentro da gestão de pessoas. Empresas que investem no bem-estar dos colaboradores tendem a obter melhores resultados, pois profissionais satisfeitos e motivados apresentam maior comprometimento com suas atividades.

A saúde mental nas organizações está relacionada à maneira como a comunicação organizacional é estruturada e praticada no cotidiano, especialmente no contexto da gestão de pessoas, pois uma comunicação clara, transparente e empática contribui para reduzir conflitos, alinhar expectativas e promover um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor. Nesse sentido, líderes e gestores de recursos humanos desempenham papel fundamental ao estabelecer canais abertos de diálogo e *feedback*, favorecendo o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Conforme destaca Dessler (2014), a gestão eficaz de pessoas envolve não apenas processos técnicos, mas também a habilidade de comunicação interpessoal, sendo esta essencial para motivar, orientar e desenvolver equipes de maneira sustentável. Assim, investir em estratégias de comunicação organizacional é uma ação estratégica para a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho.

Diante das informações apresentadas, é possível compreender que investir em estratégias de comunicação dentro das organizações é essencial para fortalecer a relação entre gestores e colaboradores. Quando existe um diálogo aberto, claro e respeitoso, os profissionais se sentem mais valorizados, seguros e motivados para desempenhar suas funções. Além disso, um ambiente de trabalho saudável contribui para o bem-estar dos funcionários e para a

qualidade das atividades realizadas no dia a dia. Dessa maneira, promover boas práticas de comunicação não apenas melhora o clima organizacional, mas também favorece o desenvolvimento das equipes e pode refletir positivamente nos resultados e na produtividade da empresa.

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) trouxe uma mudança importante para as empresas, principalmente em relação à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. Segundo Pascoski e Dias (2025, p. 360), "A versão atualizada da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), publicada com vigência/alterações em 2025, explicitou o dever de identificar, avaliar e gerir não só riscos físicos, químicos e biológicos, mas também fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho, integrando-os ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO)".

Isso significa que as empresas precisam observar não apenas os riscos físicos, mas também situações que podem afetar a saúde mental dos funcionários, como excesso de trabalho, pressão, conflitos, falta de diálogo e apoio dos gestores. Dessa maneira, a prevenção passa a ser importante para evitar que essas situações prejudiquem o bem-estar dos colaboradores.

Nesse sentido, Pascoski e Dias (2025, p. 366) afirmam que "[...] a proteção da saúde mental no trabalho exige uma mudança de paradigma: deslocar a ênfase do tratamento individual para a prevenção estrutural, responsabilizar de modo claro e fiscalizável os empregadores e fortalecer mecanismos coletivos de participação e controle". Com isso, entendemos que a responsabilidade pela saúde mental não deve ser apenas do trabalhador, a empresa também precisa criar condições adequadas e buscar prevenir os problemas.

A comunicação organizacional pode contribuir bastante nesse processo. Uma comunicação clara, respeitosa e aberta facilita o diálogo entre gestores e funcionários, ajudando a identificar dificuldades e buscar soluções. Além disso, quando os colaboradores são ouvidos e podem participar das decisões, eles podem se sentir mais valorizados dentro da organização.

Os autores também destacam que "A NR-1/2025 abre uma janela normativa para essa transformação; a sua efetivação, entretanto, dependerá de um compromisso político e técnico contínuo que articule fiscalização, capacitação, financiamento e protagonismo dos trabalhadores" (Pascoski; Dias, 2025, p. 366). Portanto, não basta apenas existir uma norma: é necessário que as empresas realmente coloquem as medidas em prática.

Assim, a NR-1 representa uma oportunidade para melhorar a gestão de pessoas e tornar o ambiente de trabalho mais saudável. Cuidar da saúde mental deve envolver prevenção, comunicação, diálogo e respeito, beneficiando tanto os colaboradores quanto a própria organização.

2.1 Comunicação organizacional nas relações de trabalho

A comunicação organizacional é um elemento essencial para o bom funcionamento das empresas e para a construção de relações saudáveis no ambiente de trabalho. Por meio da comunicação, as informações são distribuídas, as atividades são organizadas e os colaboradores conseguem compreender seus papéis dentro da organização. Quando a comunicação ocorre de maneira clara e eficiente, torna-se mais fácil alinhar objetivos, evitar um desentendimento e fortalecer o trabalho em equipe. De acordo com Robbins (2009), a comunicação exerce funções importantes dentro das organizações, como controle, motivação, expressão emocional e transmissão de informações, sendo fundamental para o desenvolvimento das atividades e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Avançando nessa perspectiva, Carareto (2024) argumenta que a comunicação vai muito além de uma visão meramente instrumental, ou seja, de ser apenas um canal técnico para envio de mensagens. A autora propõe uma compreensão da comunicação como parte da própria constituição das organizações, o que significa que a empresa não apenas utiliza ferramentas

comunicativas, mas é moldada e construída cotidianamente através dos processos de interação e linguagem.

Nesse contexto, a comunicação também desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas, pois contribui para a integração entre líderes e colaboradores. Quando existe um diálogo aberto e transparente, os funcionários se sentem mais valorizados e motivados, o que favorece o comprometimento com o trabalho. Chiavenato (2014) diz que, "a comunicação organizacional é o processo de troca de informações entre pessoas dentro de uma organização, sendo fundamental para a integração das atividades e para o alcance dos objetivos organizacionais". Portanto, é essencial para a coordenação das atividades e para o bom relacionamento entre os membros da organização. Dessa maneira, a comunicação eficiente contribui para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento das relações de trabalho.

Além disso, a comunicação organizacional deve ser compreendida como um processo estratégico dentro das empresas, pois influencia na maneira como as pessoas interagem e trabalham em conjunto. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação organizacional deve ser entendida como um processo estratégico que integra pessoas, setores e objetivos dentro das organizações. Quando bem estruturada, ela contribui para a construção de uma cultura organizacional mais participativa, promovendo o diálogo, a cooperação e a confiança entre os colaboradores. Assim, investir em práticas de comunicação eficazes é fundamental para melhorar o ambiente de trabalho e fortalecer o desempenho das equipes.

Nesse cenário de evolução teórica e prática, Generoso e Oliveira (2024) discutem o campo contemporâneo da comunicação organizacional e chamam atenção para as transformações provocadas pelas tecnologias e pelas relações sociotécnicas. Os autores apontam que a digitalização e a complexidade das redes de trabalho exigem novos olhares epistemológicos, superando modelos tradicionais e reposicionando a comunicação como eixo dinâmico na era da informação e da conectividade digital.

Complementando essa visão atual, Ferrari e Teixeira (2025) abordam sobre comunicação, cultura, relações humanas e inclusão, analisando estruturas de diversidade e estratégias comunicacionais sobre a deficiência em empresas brasileiras, sua pesquisa demonstra como as práticas comunicativas institucionais desempenham um papel decisivo na desconstrução de barreiras atitudinais, na promoção de ambientes corporativos verdadeiramente acessíveis e na valorização da pluralidade humana como parte estratégica da cultura organizacional.

2.2 Comunicação, clima organizacional e bem-estar no trabalho

A comunicação dentro das organizações vai muito além de simplesmente transmitir informações. Ela está presente em praticamente todas as interações do dia a dia e tem um papel fundamental nesse modo como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho. Quando a comunicação é clara, respeitosa e aberta, ela ajuda a construir relações de confiança e colaboração, tornando o ambiente mais leve e produtivo. Por outro lado, quando há falhas na comunicação, como falta de clareza, ausência de diálogo ou até mesmo desrespeito, isso pode gerar conflitos, insegurança e desmotivação entre os colaboradores.

Nesse contexto, é importante entender que a comunicação também envolve emoções. Goleman (1995) explica que a inteligência emocional é essencial para lidar com as relações interpessoais, pois permite que as pessoas reconheçam e compreendam suas próprias emoções e as dos outros. Ainda de acordo com Goleman (1995), compreender as próprias emoções e perceber os sentimentos das outras pessoas é essencial para manter relações equilibradas e agir de maneira adequada no convívio social. Isso mostra que não basta apenas saber falar, mas

também saber ouvir, ter empatia e se colocar no lugar do outro, o que faz toda a diferença no ambiente organizacional.

O clima organizacional, por sua vez, está atrelado à maneira como os colaboradores percebem o ambiente em que trabalham. De acordo com Robbins (2005), essa percepção é influenciada por diversos fatores, como liderança, reconhecimento e, principalmente, a comunicação, quando as pessoas sentem que são ouvidas, que têm espaço para se expressar e que recebem informações claras, elas tendem a se sentir mais seguras e motivadas. Isso contribui para um ambiente mais positivo, onde há maior engajamento e cooperação entre as equipes.

Outro ponto importante é a relação entre comunicação e qualidade de vida no trabalho. Um ambiente onde há diálogo, respeito e transparência tende a ser muito mais saudável. Marras (2011) destaca que a comunicação interna é uma ferramenta essencial para promover a integração entre os colaboradores e alinhar objetivos dentro da organização. Além disso, o autor afirma que "a comunicação eficiente reduz conflitos e melhora o relacionamento interpessoal nas organizações" (Marras, 2011), reforçando sua importância no dia a dia das empresas.

O *feedback* também merece destaque quando se fala em comunicação organizacional, ele é uma maneira direta de orientar, reconhecer e ajudar no desenvolvimento dos colaboradores; quando feito de maneira respeitosa e construtiva, o *feedback* contribui para que as pessoas entendam melhor seu desempenho e saibam como podem melhorar. Robbins (2005) aponta que essa prática aumenta a motivação e o engajamento, pois faz com que o colaborador se sinta valorizado e parte importante da organização.

Além disso, a comunicação tem uma forte ligação com a saúde mental no trabalho. Ambientes onde não há diálogo, onde as pessoas não se sentem ouvidas ou onde existe falta de reconhecimento podem gerar estresse, ansiedade e até esgotamento emocional. Por outro lado, quando a empresa promove um ambiente baseado no respeito, na escuta e na transparência, os colaboradores tendem a se sentir mais tranquilos e equilibrados.

Goleman (1995) reforça que líderes com inteligência emocional conseguem criar ambientes mais saudáveis, justamente porque sabem lidar melhor com as pessoas e suas emoções. Neste aspecto, é importante lembrar que a comunicação dentro das organizações não acontece de maneira automática, ela precisa ser pensada e bem estruturada.

Marras (2011) destaca que é essencial utilizar canais adequados e considerar as diferentes maneiras de comunicação entre os níveis da empresa. Nesse sentido, Videira e Salmázio (2023) apontam que a avaliação sistemática da área permite relacionar comunicação interna, comprometimento e relações com os trabalhadores, quando isso é feito de maneira eficiente, os resultados aparecem não apenas na produtividade, mas também no bem-estar das pessoas.

Assim, fica claro que investir em uma comunicação mais humana, aberta e respeitosa é um dos caminhos mais importantes para construir um ambiente de trabalho saudável e positivo. Nesta perspectiva, o "Bem-estar no trabalho pode ser conceituado como: "Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida" (Paschoal; Tamayo, 2008, p. 16).

Nesse sentido, o bem-estar no trabalho não significa apenas estar satisfeito com o salário ou com as condições físicas do ambiente, ele também está relacionado à maneira como o trabalhador se sente durante a realização de suas atividades, à possibilidade de utilizar seus conhecimentos e habilidades e à percepção de que seu trabalho possui significado e contribui para o alcance de seus objetivos pessoais e profissionais.

Um ambiente de trabalho que promove o bem-estar deve oferecer condições adequadas para que os trabalhadores desenvolvam suas atividades com segurança, respeito e valorização.

O relacionamento entre colegas e gestores também é fundamental, pois relações baseadas na colaboração, comunicação e respeito podem contribuir para a redução de conflitos e do estresse.

Neste contexto, Santos *et al.* (2024) destacam a importância de analisar os riscos psicossociais, o estresse ocupacional, a organização do trabalho, a saúde do trabalhador e os fatores que podem afetar a saúde mental. Alinhado a essa perspectiva, Ferretti (2024) aponta a necessidade de considerar as condições e a organização do trabalho, ressaltando que as condições, relações e formas de organização do trabalho devem ser problematizadas para além de medidas meramente individualizadas.

Além disso, o reconhecimento profissional, a autonomia, a possibilidade de crescimento e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são fatores que podem favorecer o bem-estar. Conforme discutido por Ocasal, Martínez e Santos (2024) ao abordarem bem-estar, condições de trabalho, respeito no ambiente profissional, desenvolvimento, flexibilidade e iniciativas organizacionais de promoção do bem-estar, esses elementos são cruciais para a produtividade e a qualidade de vida, quando o trabalhador se sente valorizado e percebe que seu esforço é reconhecido, tende a apresentar maior motivação e envolvimento com suas atividades. (Ozelame *et al.,* 2025; Salomão *et al.,* 2025).

Por outro lado, ambientes marcados por excesso de cobranças, falta de reconhecimento, conflitos constantes, sobrecarga e condições inadequadas podem prejudicar a saúde física e emocional dos trabalhadores. Por isso, as organizações devem buscar estratégias que promovam não apenas a produtividade, mas também a qualidade de vida e a satisfação de seus colaboradores.

Portanto, o bem-estar no trabalho é resultado da combinação entre emoções positivas, realização profissional, relações saudáveis e oportunidades de desenvolvimento. Promover esse bem-estar beneficia tanto os colaboradores como a empresa no alcance de seus resultados, possibilitando aos membros organizacionais ter uma vida profissional mais saudável e satisfatória, motivando seus profissionais, em seus desempenhos com maior comprometimento e produtividade, reduzindo a rotatividade e capacitando continuamente o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores no domínio e crescimento individual.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem predominantemente quantitativa, desenvolvida a partir de revisão bibliográfica e coleta de dados por meio de questionário estruturado. Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura com o objetivo de compreender os principais conceitos relacionados à saúde mental nas organizações, comunicação organizacional e gestão de pessoas. A revisão bibliográfica permitiu reunir e analisar diferentes contribuições teóricas já produzidas sobre o tema, possibilitando ao pesquisador construir uma base consistente para a investigação (Gil, 2002).

Após essa etapa, foi elaborado um questionário contendo 10 questões estruturadas, construídas com base nos conceitos identificados na literatura. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido de maneira a possibilitar a coleta de percepções dos participantes sobre aspectos relacionados à comunicação no ambiente organizacional e sua relação com o bem-estar e a saúde mental. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), o questionário é um dos instrumentos mais utilizados em pesquisas sociais, pois permite obter informações diretamente dos participantes, de maneira sistemática e organizada, favorecendo a análise posterior dos dados.

A aplicação do questionário estruturado foi pautado na escala de *Likert* com base nos conceitos pesquisados, visando coletar percepções dos participantes sobre a relação entre comunicação organizacional e bem-estar, sendo aplicado aos alunos da Faculdade de Tecnologia de Garça que perfazem os seguintes cursos: Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Tecnologia em Gestão Empresarial e Tecnologia em

Mecatrônica Avançada, que participaram voluntariamente da pesquisa. A escolha desse público busca compreender a percepção de profissionais atuantes sobre a importância da comunicação organizacional para a saúde mental no ambiente de trabalho. Sampieri, Collado e Lucio (2013), ressaltam que as pesquisas que utilizam questionários estruturados permitem identificar padrões de opinião e percepção entre os participantes, contribuindo para a análise do fenômeno estudado e para a construção de interpretações fundamentadas nos dados coletados.

A pesquisa foi aplicada no período de 23/04/2026 ao dia 30/04/2026, prossibilitando que os 40 alunos participantes, profissionais atuantes e voluntários respondessem o questionário. A Fatec Garça é uma faculdade pública que integra o Centro Paula Souza e foi criada em 2004 com o objetivo de oferecer ensino superior de qualidade na área tecnológica. Desde o início, a instituição tem se dedicado a formar profissionais preparados para o mercado de trabalho e para os desafios do dia a dia. (Fatec Garça, 2026).

A Fatec Garça se destaca por proporcionar um ambiente acolhedor e motivador, onde os alunos são incentivados a desenvolver não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades como trabalho em equipe, responsabilidade e pensamento crítico. A convivência acadêmica contribui para a formação de profissionais mais completos e preparados para diferentes realidades do mercado.

A instituição também mantém uma forte relação com empresas da região, o que facilita a inserção dos estudantes em estágios e oportunidades de emprego. Esse contato direto com o setor produtivo permite que os alunos vivenciem, ainda durante a graduação, situações reais da profissão, ampliando sua experiência e aumentando suas chances de sucesso após a formação.

Dessa maneira, a Fatec Garça (2026) continua cumprindo seu papel de transformar vidas por meio da educação, oferecendo ensino gratuito e de qualidade. A cada ano, a instituição reafirma seu compromisso com a formação de profissionais qualificados, contribuindo para o crescimento pessoal de seus alunos e para o desenvolvimento econômico e social da comunidade onde está inserida.

Neste contexto, para dar prosseguimento na coleta de dados, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário *on-line* com 10 questões fechadas em escala de *Likert*, com cinco alternativas que variam de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”. A aplicação digital facilita o acesso dos participantes e garante anonimato nas respostas. Os dados foram analisados de forma quantitativa, permitindo identificar porcentuais importantes, facilitando a compreensão acerca das percepções dos respondentes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa buscou responder de que maneira a comunicação organizacional pode influenciar a gestão de pessoas e contribuir para a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho? O questionário embasado na escala de *Likert*, gerou os seguintes resultados.

Quadro 1 – Resultados da coleta de dados (Questionário)

QUESTÕES	CONCORDO TOTALMENTE (5)	CONCORDO (4)	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO (3)	DISCORDO (2)	DISCORDO TOTALMENTE (1)
1. A comunicação dentro da empresa é clara e fácil de entender.	10	18	12	0	0
2. Considero que a comunicação exercida pela liderança na minha empresa possui um caráter estratégico e está ligada aos altos escalões da organização.	17	11	10	0	2
3. Recebo informações do meu líder de maneira clara, transparente e objetiva, o que facilita o meu trabalho diário.	16	16	6	1	1
4. Percebo que o meu líder atua como um facilitador do diálogo, garantindo que as informações circulem sem barreiras entre a equipe.	16	15	7	1	1
5. Sinto que as comunicações do meu líder estão sempre alinhadas aos objetivos estratégicos e valores da empresa.	17	13	6	3	1
6. O meu líder utiliza o feedback constante como uma ferramenta para me orientar e reconhecer o meu desempenho.	18	8	7	6	1
7. A maneira como o meu líder se comunica comigo aumenta o meu nível de compromisso e motivação com os resultados da empresa.	19	11	5	3	2
8. Sinto-me incentivado pelo meu líder a participar ativamente e a contribuir com novas ideias nas atividades da organização.	17	12	6	4	1
9. O diálogo e o respeito mútuo são as bases principais das interações entre a liderança e a minha equipe.	18	17	2	2	1
10. Percebo que o meu líder demonstra inteligência emocional e empatia ao lidar com as minhas necessidades e emoções no trabalho.	19	15	3	2	1

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 1 possibilitou compreender os resultados obtidos na pesquisa. A questão 1 abordou a clareza da comunicação dentro da organização, evidenciando que a maioria dos colaboradores (45%) concordam com a questão 1 enquanto (25%) concordam totalmente com a afirmação, embora uma parcela significativa (30%) dos respondentes não se manifestou (nem concordo, nem discordo), revelando oportunidades de melhoria nos fluxos comunicacionais. De acordo com Chiavenato (2014), a comunicação é um processo essencial para a integração das pessoas e para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo um dos principais fatores para a eficácia administrativa.

A questão 2 tratou da comunicação estratégica exercida pela liderança, na qual predominou a concordância entre os respondentes (42,5%) concordam totalmente, apesar da presença de respostas neutras (25%) nem concorda, nem discorda, indicando possíveis dificuldades na disseminação das informações estratégicas. Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional deve promover o alinhamento entre os objetivos institucionais e os colaboradores, fortalecendo o compromisso e a participação de todos.

A questões 3, a clareza das orientações transmitidas pelos líderes, predominou a concordância entre os respondentes (40%) concordam totalmente e (40%) concordam com a afirmação. Neste aspecto, a questão 4 também demonstrou que o líder atua como um facilitador do diálogo, garantindo que as informações circulem sem barreiras entre a equipe (40%) dos respondentes concordam totalmente e (37,5%) concordam com a afirmação.

Já em relação a questão 5 sobre as comunicações líder estarem sempre alinhadas aos objetivos estratégicos e valores da empresa, predominou a concordância entre os respondentes (42,5%) concordam totalmente e (32,5%) concordam com a afirmação, evidenciando que os colaboradores reconhecem a importância da comunicação para o desempenho organizacional. Nesse contexto, Chiavenato (2014) afirma que as organizações constituem sistemas sociais nos quais a comunicação integra pessoas, processos e objetivos.

A questão 6 abordou o uso do *feedback* como ferramenta de melhoria contínua para o desempenho dos colaboradores, apresentando respostas distribuídas entre concordância total (45%), concordância (20%), neutralidade (17,5%) e discordância (15%) e discordância total (2,5%), indicando que essa prática ainda não ocorre de maneira sistemática. Conforme Ishikawa (1993), a melhoria contínua depende do envolvimento de todos os colaboradores e da utilização permanente do *feedback* como instrumento para aperfeiçoar processos e resultados.

A questão 7 aborda sobre a maneira como o líder se comunica com seus colaboradores, aumentando o nível de compromisso e motivação com resultados para a empresa, apresentando predominância de concordância de (47,5%) para concordam totalmente, enquanto (27,5%) dos respondentes concordam com a afirmação. Já em relação a questão 8 que trata sobre o incentivo por parte do líder para a participação ativa e a contribuição de novas ideias nas atividades da organização por parte de seus colaboradores, houve predominância de concordância de (42,5%) para concordam totalmente, enquanto (30%) dos respondentes concordam com a afirmação. Esses resultados demonstram que a comunicação influencia positivamente o engajamento da equipe. Para Bergamini (1994), a liderança eficaz depende da capacidade de estabelecer uma comunicação clara, motivadora e orientada para o desenvolvimento das pessoas.

A questão 9 contemplou aspectos relacionados ao diálogo e o respeito mútuo entre a liderança e sua equipe, apresentando elevados índices de concordância como (45%) concordaram totalmente, enquanto (42,5%) dos respondentes concordaram com a afirmativa. A questão 10 aborda sobre a inteligência emocional e empatia que o líder apresenta ao lidar com as necessidades e emoções dos seus colaboradores no contexto de trabalho, os resultados evidenciam um ambiente organizacional pautado em relações interpessoais saudáveis, ao indicar que (47,5%) concordaram totalmente com a afirmação, enquanto (37,5%) dos respondentes concordam. Goleman (2011) destaca que a inteligência emocional é uma

competência indispensável para líderes, favorecendo a comunicação, a confiança e a cooperação entre as equipes.

Dessa maneira, observa-se que a comunicação da liderança desempenha papel central na construção de um ambiente organizacional saudável, influenciando aspectos como motivação, alinhamento estratégico e desempenho. Contudo, práticas como o *feedback* estruturado e o aperfeiçoamento da comunicação ainda representam oportunidades de desenvolvimento. Conforme Ishikawa (1993), a melhoria contínua exige o comprometimento de todos os níveis da organização, sendo a comunicação um elemento indispensável nesse processo.

Por fim, os resultados indicam que o fortalecimento das práticas comunicacionais, aliado ao desenvolvimento das competências da liderança, pode contribuir significativamente para a melhoria contínua dos processos organizacionais. Assim, a comunicação deve ser compreendida como um instrumento estratégico capaz de alinhar objetivos, fortalecer relações interpessoais e promover resultados sustentáveis, conforme defendem Chiavenato (2014) e Kunsch (2003).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados coletados, observa-se que a comunicação da liderança nas organizações avaliadas é percebida, em sua maioria, de maneira positiva pelos respondentes. Há predominância de avaliações favoráveis, especialmente nos aspectos relacionados à clareza na transmissão de informações, abertura ao diálogo e manutenção de um ambiente respeitoso.

Verifica-se que os líderes, de modo geral, são reconhecidos por desempenharem um papel relevante na facilitação da comunicação interna, contribuindo para o alinhamento das equipes e para o engajamento dos colaboradores. Além disso, aspectos ligados à inteligência emocional, como empatia, escuta ativa e respeito, destacam-se como pontos fortes, sendo amplamente reconhecidos pelos participantes da pesquisa.

Entretanto, apesar da avaliação global positiva, os resultados também evidenciam algumas fragilidades. Observa-se uma parcela significativa de respostas neutras em relação à comunicação estratégica, o que pode indicar falta de clareza ou de entendimento por parte dos colaboradores quanto aos objetivos organizacionais e às diretrizes da empresa. Esse aspecto sugere a necessidade de aprimoramento na forma como as estratégias são comunicadas e incorporadas nas organizações, outro ponto de atenção refere-se à utilização do *feedback* como ferramenta de gestão.

Os dados indicam que, embora exista uma percepção parcialmente favorável, ainda há inconsistências na aplicação dessa prática, o que pode impactar no desenvolvimento profissional dos colaboradores e na melhoria contínua dos processos organizacionais. Corrigir os gargalos empresariais, possibilita alinhar as expectativas profissionais e organizacionais, desenvolver as competências, habilidades que resulta no comportamento e domínio das informações e da comunicação, gerando conhecimento e sucesso neste contexto, contribuindo para a maturidade, qualidade, sinergia, sincronia entre os membros organizacionais.

Neste aspecto, o gestor/ líder possui o papel determinante para mapear as dificuldades e necessidades de maior capacitação entre os seus liderados, sanar e desenvolver a lucidez e domínio das habilidades técnicas, humanas e conceituais nos diversos níveis hierárquicos correspondentes aos cargos e tarefas que estes executam e exercem, fomentam não só a inovação, criatividade e autonomia, mas, desenvolve também a capacidade crítica para selecionar e solucionar problemas e tomadas de decisões mais assertivas e efetivas. No contexto empresarial, enfrentar as dificuldades diárias é uma arte, persistir no alcance dos objetivos e metas, superando as pressões, resistências, oscilações econômicas, culturais,

parcerias comerciais, aquisição de matéria-prima, tributação, tecnologia de ponta, absenteísmo, rotatividade, retenção e capacitação de funcionários, norteando os valores individuais com os valores organizacionais.

O resultado de todas as decisões empresariais, visam alinhar o ideal organizacional, individual e coletivo, a disciplina, normas, procedimentos e políticas organizacionais, aperfeiçoando continuamente a melhoria contínua nos diferentes aspectos relacionados ao escopo dos processos, serviços, atividades e aprendizados. Assim, a gestão de pessoas organizacional busca promover um ambiente organizacional mais justo priorizando a saúde mental, o bem-estar, uma comunicação eficiente e efetiva, agregando continuamente em diferenciais competitivos e profissionais.

Portanto, apesar das circunstâncias osciladoras que o ambiente empresarial trafega, o equilíbrio é exercido pelo gestor que escolhe com domínio, competência, coerência e sabedoria, utilizar-se de ferramentas como a comunicação para promover a saúde-mental e bem-estar, trabalhando e aplicando de modo inteligente na gestão de pessoas. Dessa maneira, conclui-se, que a comunicação na liderança exerce influência significativa no ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito à motivação, ao engajamento e à qualidade das relações interpessoais. No entanto, para que seus efeitos sejam plenamente potencializados, torna-se necessário investir em práticas mais estruturadas de comunicação estratégica e no fortalecimento da cultura de *feedback* dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

AARONS-MELE, M. Como melhorar a saúde Mental no Trabalho. **Harvard Business Review**. Traduzido por Rita Paschoalin. Editora Sextante, 2023. Junho 2023. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Como_melhorar_a_sa%C3%BAde_mental_no_trabalh/vFu-EAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em: 02 set. 2025.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial a construção da imagem e reputação**. Rio De Janeiro- RJ: Elsevier. 6. ed. 2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CAHEN, J. **Comunicação empresarial: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

CARARETO, M. Constituição Comunicativa das Organizações: uma abordagem da comunicação organizacional para a concepção das organizações. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 21, n. 46, p. 29–41, 2024. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2024.229196. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/article/view/229196. Acesso em: 28 set. 2026.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FATEC GARÇA. **Sobre a Fatec Garça**. 2026. Disponível em: https://fatecgarca.cps.sp.gov.br/sobre-a-fatec-garca/. Acesso em: 28 set. 2026.

FERRARI, M. A.; TEIXEIRA, E. C. Estruturas de diversidade e estratégias comunicacionais sobre a deficiência em empresas brasileiras. **Organicom**, São Paulo, v. 22, n. 49, p. 106-118, 2025. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2025.240188. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/article/view/240188. Acesso em: 30 set. 2026.

FERRETTI, M. G. A pauta da saúde mental nas empresas: ocasião para a problematização das medidas individualizadas e individualizantes. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, e23822, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/2317-6369/23822pt2024v49edsmsubj6. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/tKsZrLcR6Y89VcN6L5CtLkf/?lang=pt. Acesso em: 30 set. 2026.

GENEROSO, I. M.; OLIVEIRA, I. L. O campo da Comunicação Organizacional na atualidade: direções epistemológicas e desafios. **Organicom**, São Paulo, v. 21, n. 46, p. 19-28, 2024. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2024.229197. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/article/view/229197. Acesso em: 30 set. 2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. Disponível em: https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/pt/intelig%C3%AAncia-emocional.pdf. Acesso em: 08 abr. 2026.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional***:* a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*.* Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total***:* à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

OCASAL, D. L. M.; MARTÍNEZ, M. A. G.; SANTOS, N. Q. Bem-estar subjetivo e produtividade no trabalho: Uma perspectiva global e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 64, p. e2023-0367, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020240306. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/xHbtGcWq6Xfyb45vjwWDXHm/?lang=pt. Acesso em: 30 set. 2026.

OPAS. **Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo**. 2022. Disponível em: https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em#:~:text=2%20de%20mar%C3%A7o%20de%202022,Mundial%20da%20Sa%C3%BAde%20(OMS). Acesso em: 28 set. 2026.

OZELAME, A. C. L.; et al. Terceirização e Bem-Estar no Trabalho: Um Estudo sobre Insegurança Laboral, Identificação Organizacional, Engajamento e Exaustão Emocional. **Revista Psicologia:** Organizações e Trabalho, v. 25, n. contínuo, p. 1-15, 2025. Disponível em: https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/25945. Acesso em: 28 set. 2026.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCOSKI, M. A.; DIAS, M. C. F. Saúde mental no ambiente de trabalho: uma análise da violação de direitos humanos diante do adoecimento psíquico do trabalhador e os impactos da nova NR-1. In: **Pluralismo Jurídico**: Diálogos e Controvérsias Contemporâneas. v. 2, cap. 25, 2025. DOI: 10.47573/aya.5379.3.9.25.

REGO, A. **Gestão de pessoas e comunicação empresarial**. Lisboa: RH Editora, 1986.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SALOMÃO, P. E. A.; et al. Saúde mental e bem-estar no trabalho: O impacto do estresse e do burnout na produtividade. **REMUNOM**, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2025. Disponível em: https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/3527. Acesso em: 28 set. 2026.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, C. C. A.; et al. Avaliação dos aspectos psicossociais do trabalho no Brasil no contexto da saúde do trabalhador: uma revisão de escopo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, e9, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/2317-6369/38122pt2024v49e9. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/WqvMgZRcNgRxckh5JZSWwSx/?lang=pt. Acesso em: 30 set. 2026.

VIDEIRA, D. P.; SALMÁZIO, F. C. A. Escala de Comunicação Organizacional Interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 20, n. 42, p. 70-85, 2023. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210348. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/pt_BR/issue/download/13087/2648#page=70. Acesso em: 30 set. 2026.