

A influência da comunicação na cultura organizacional: revisão sistemática da literatura

-----  
*The influence of communication on organizational culture: systematic review of literature*

-----  
*La influencia de la comunicación en la cultura organizacional: revisión sistemática de la literatura*

Carlos José dos Santos<sup>1</sup>

Fausto Teodoro Neves<sup>2</sup>

Rogério Teixeira Balieiro<sup>3</sup>

Tainara Catozzi Denardi<sup>4</sup>

**Resumo:** Revisão Sistemática da Literatura que propõe investigar a influência da comunicação na cultura organizacional de empresas brasileiras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em três bases de dados (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS); Scientific Electronic Library Online (SciELO) e no Portal de Periódicos CAPES/MEC) de reconhecida reputação acadêmica. As palavras-chave controladas utilizadas foram Cultura Organizacional, Comunicação e Organização, todas encontradas no vocabulário Thesaurus Brasileiro de Educação. Em uma análise minuciosa, com base nos títulos e resumos dos artigos, direcionada para a área de administração tanto pública quanto privada e com ênfase na cultura e comunicação, permaneceram 11 artigos que constituíram a amostra final deste estudo. Os artigos analisados descrevem a importância do processo de comunicação interna, e como eles influenciam e são influenciados pela cultura, crença e valores das organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação. Cultura organizacional. Organização.

---

**Abstract:** *Systematic Review of Literature that proposes to investigate the influence of communication in the organizational culture of Brazilian companies. For that, a bibliographic research was carried out in three databases (Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SciELO) and CAPES / MEC Periodicals Portal) of recognized academic reputation. The controlled keywords used were Organizational Culture, Communication and Organization, all found in the Brazilian Thesaurus of Education vocabulary. In a detailed analysis, based on the titles and abstracts of the articles, directed to the area of administration, both public and private and with emphasis on culture and communication, 11 articles remained the final sample of this study. The articles reviewed describe the importance of the internal communication process, and how they influence and are influenced by the culture, beliefs and values of organizations.*

**Keywords:** *Communication. Organization. Organizational culture.*

---

**Resumen:** *Revisión Sistemática de la Literatura que propone investigar la influencia de la comunicación en la cultura organizacional de empresas brasileñas. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica en tres bases de datos (Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SciELO) y en el Portal de Periódicos CAPES / MEC) de reconocida reputación académica. Las palabras clave controladas utilizadas fueron Cultura Organizacional, Comunicación y Organización, todas encontradas en el vocabulario Thesaurus Brasileño de Educación. En un análisis minucioso, con base en los títulos y resúmenes de los*

---

1 Mestrando em Gestão Organizacional na Universidade Federal de Goiás (UFG).

2 Mestrando em Gestão Organizacional na Universidade Federal de Goiás (UFG).

3 Mestrando em Gestão Organizacional na Universidade Federal de Goiás (UFG).

4 Mestrando em Gestão Organizacional na Universidade Federal de Goiás (UFG).

artículos, dirigida al área de administración tanto pública como privada y con énfasis en la cultura y comunicación, permanecieron 11 artículos que constituyeron la muestra final de este estudio. Los artículos analizados describen la importancia del proceso de comunicación interna, y cómo influyen y influyen en la cultura, la creencia y los valores de las organizaciones.

**Palabras-chave:** Comunicación. Cultura organizacional. Organización.

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é a identidade da organização e a essência da empresa, expressada pela maneira como ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de valores, normas e atitudes compartilhadas pelos membros da organização. Uma empresa pode alcançar o diferencial competitivo quando focar seus esforços na comunicação estabelecida com seus colaboradores, e conseguir estimular a motivação destes ao fazer com que se sintam importantes e partes do processo. A comunicação é uma ferramenta que promove sinergia para alcançar os resultados almejados e, quando bem trabalhada, auxilia na integração entre os colaboradores. Mas o processo somente é bem sucedido quando o destinatário recebe, compreende e interpreta a mensagem (MARQUES, 2004).

A organização precisa fornecer informações aos colaboradores necessárias para seu desenvolvimento pessoal, assim como, para alcançar as metas e objetivos da organização, para isso é necessário que a empresa informe e divulgue seus ideais e objetivos, para que saibam aonde querem chegar; sua missão, visão e valores, planos estratégicos, ações táticas e procedimentos operacionais, para que todos possam contribuir para o alcance das metas traçadas; apresentar de forma clara as regras organizacionais, deixando evidente aquilo que é importante para o bom desenvolvimento da organização (MARQUES, 2004).

A comunicação na cultura organizacional é essencial para o bom funcionamento de uma organização e melhoria na produtividade dos colaboradores. Envolve querer, planejar e criar objetivos para alcançar o êxito desejado.

Forma um ciclo integrado e envolve todas as áreas organizacionais em prol de ações sinérgicas na busca dos mesmos objetivos. Suas quatro funções mais básicas são: controle, motivação, expressão e informação passada. As ações feitas com o público interno refletem diretamente no público externo e certamente influenciará no posicionamento da empresa no mercado (KUNSCH, 2003).

De maneira geral, a comunicação organizacional é toda e qualquer ação, atividade, estratégia, produto e processo tomados pela empresa ou entidade para reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos de interesse, quais sejam, consumidores, colaboradores, políticos, empresários e acionistas, entre outros, ou perante a opinião pública. A imagem que os funcionários têm da organização que trabalham é à base da imagem externa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa (MARQUES, 2004).

A importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem construída por eles sobre a organização, é refletida para o público externo. Colaboradores bem informados fazem toda a diferença no desempenho da organização. Por isto, além de simplesmente comunicar as metas e objetivos da empresa, é necessário que estes recebam *feedbacks* de seus superiores, informando seu desempenho e sua evolução dentro da organização. Quanto mais as pessoas estiverem envolvidas e comprometidas com a organização, maior será o seu resultado, gerando assim maior lucro para a organização, e em contrapartida, terá colaboradores satisfeitos e motivados (KUNSCH, 2003).

Segundo Kunsch (2003), comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno de comunicação dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se liga, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades de comunicação que permeiam sua atividade. Seguindo esta filosofia, a comunicação organizacional é composta por todas as formas de comunicação dentro de uma organização: institucional, interna, administrativa e mercadológica.

A comunicação institucional tem o intuito de melhorar a imagem da empresa perante a sociedade, os consumidores e os investidores. É a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativa de uma organização. São necessárias ações de assessoria de imprensa, marketing social e cultural, entre outros (KUNSCH, 2003).

A comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores. Para isto, utiliza-se de ferramentas da comunicação institucional, mercadológica, endomarketing, conhecimento compartilhado e das relações humanas. Ela deve ser vista como uma estratégia fundamental nas organizações. Já a comunicação administrativa é responsável por transmitir os dados do âmbito administrativo de uma organização para todos os setores nos quais estes dados se mostram pertinentes. Permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Logo, A comunicação mercadológica tem o objetivo de vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços da corporação. Marketing e venda são os principais setores responsáveis por esse processo dentro de uma empresa (KUNSCH, 2003).

Portanto, a comunicação organizacional integrada é uma filosofia que direciona a convergência de todas as quatro comunicações

citadas anteriormente, permitindo uma atuação sinérgica entre elas. Estamos na era do conhecimento, a cada momento no mundo globalizado as informações mudam, as dinâmicas empresariais mudam e a própria vida humana muda. Ter um plano que envolva tanto comunicação externa como interna gera melhor otimização de processos, mais segurança, agilidade no trabalho e credibilidade da imagem da empresa (KUNSCH, 2003).

Cada vez mais, possuir uma cultura consolidada se torna essencial para as organizações e a forma como ela é comunicada e se apresenta no dia a dia dos colaboradores é que faz a diferença. Por isso, é fundamental reconhecer a importância da comunicação organizacional e desenvolvê-la de maneira clara, precisa e capaz de acompanhar essas mudanças. Esse é o segredo para manter uma equipe alinhada, que se identifique com os valores e a cultura da empresa. Este estudo visa realizar uma revisão sistemática e analisar perfil dos trabalhos científicos e acadêmicos produzidos no Brasil quanto à importância da comunicação na cultura das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A COMUNICAÇÃO E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

*A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina communicatione, que, por sua vez, deriva da palavra commune, ou seja, comum. Communicatione significa, em latim, participar, pôr em comum ou ação comum. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres viventes e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc (SOUSA, 2003, p.22).*

Percebe-se que comunicar é o ato de passar uma informação e que a comunicação é de suma importância para a sociedade. Sousa (2003), afirma que a comunicação se mostrou imprescindível para o desenvolvimento dos sistemas de informação, já que a comunicação existe sem a informação, mas a informação

depende da comunicação, sendo ela quantificável e lógica.

De acordo com Lasswell (1948, apud MATTELART, 2014, p.41) “o processo de comunicação cumpre três funções principais na sociedade: “a) a vigilância do meio, revelando tudo o que poderia ameaçar ou afetar o sistema de valores de uma comunidade ou das partes que a compõem; b) o estabelecimento de relações entre os componentes da sociedade para produzir uma resposta ao meio; e, c) a transmissão da herança social”.

Sousa (2003, p.28), traz ainda que:

*A comunicação é um processo precisamente, porque se desenvolve num contínuo espaço-temporal em que coexistem e interagem permanentemente múltiplas variáveis. Os elementos do processo de comunicação podem entender-se como variáveis precisamente, porque variam, porque apresentam contínuas mudanças no tempo, enquanto interagem uns com os outros. Além disso, a comunicação não tem princípio e fim bem definidos, porque a cadeia de causas e a cadeia de consequências de um acto comunicativo são parcialmente indetermináveis e, de algum modo, infinitas.*

Para Chaves (2014), o processo de comunicação pode ser estruturado da seguinte maneira:

*A comunicação pode ser definida como o processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações são codificadas na fonte e decodificadas no destino, com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais, etc.*

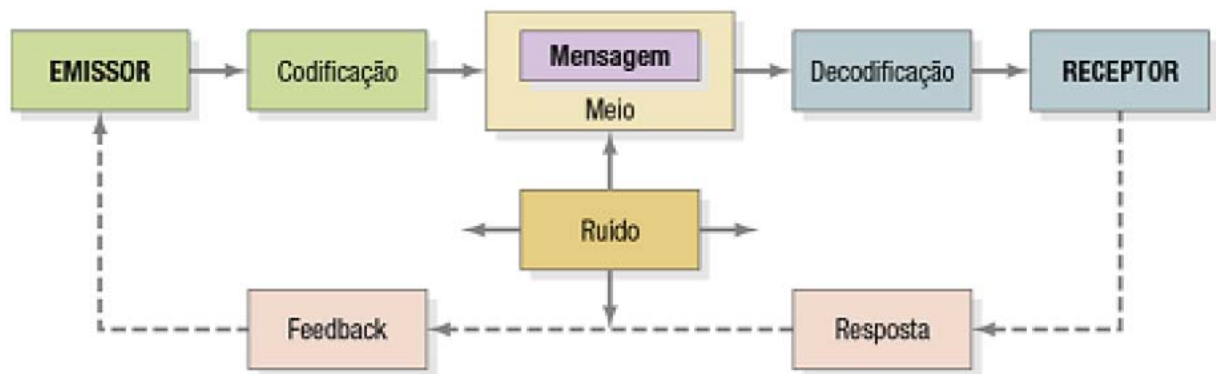
Para tanto vale ressaltar dois aspectos, um é a evidente revolução que o avanço

computacional provocou neste ambiente, ou melhor, há computadores periféricos e gadgets (dispositivos e aparelhos portáteis, relativamente pequenos que desempenham funções específicas), impulsionados por uma tecnologia móvel recente e que permite cada vez mais a interação. Outro aspecto é a semântica (comunicação humana) e sintaxe lógica da linguagem, que assim, tenta-se nortear como se dá o fluxo de dados, informações e notícias na organização (CHAVES, 2014).

*Os seres humanos comunicam digital e analogicamente. A linguagem digital (sic) é uma sintaxe lógica sumamente complexa e poderosa, mas carente de adequada semântica no campo das relações, ao passo que a linguagem analógica possui a semântica, mas não tem uma sintaxe adequada para a definição não ambígua da natureza das relações”(WATZLAWICK;BEAVIN; JACKSON, 1967, p.61).*

Kotler (2000, p. 570), evidencia que para promover uma comunicação eficiente os profissionais precisam atentar-se para os principais elementos da comunicação, e a partir deste entendimento foi apresentado um modelo de comunicação com nove elementos, visto que as principais partes envolvidas na comunicação são o emissor e o receptor. As principais ferramentas são representadas pela – mensagem e o meio. Os demais elementos são as funções – codificação, decodificação, resposta e feedback. O último elemento do sistema é o ruído (mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida). É importante ressaltar que o emissor deve tomar cuidado na codificação da mensagem e no canal utilizado para sua devida transmissão, com o intuito de garantir sua correta decodificação e recebimento por parte do receptor.

Figura 1- Elementos do Processo de Comunicação



Fonte: Kotler (2000, p. 571).

A comunicação possui quatro funções básicas em um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. De maneira formal e informal a comunicação não deixa de exercer controle sobre os indivíduos, ora por causa das políticas organizacionais, ora pelo próprio julgamento de seus colegas, os quais influenciam os comportamentos do grupo. Sendo assim, além de condicioná-los também os motiva e desta forma auxilia na comunicação, tornando-se um mecanismo de expressão emocional que trabalhado eficientemente pode construir um clima organizacional mais produtivo e com melhor desempenho, uma vez que proporcionará informações que facilitarão a tomada de decisão na organização (ROBBINS, 2002, p. 276).

Segundo Robbins (2002) há várias barreiras para que a comunicação seja eficaz. A filtragem se refere à manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor. A sobrecarga de informação diz respeito à limitação que a pessoa possui para processar as informações, por exemplo, quando a quantidade excede a capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga.

A comunicação consegue ser usada e percebida em qualquer tipo de situação. Contudo, há casos no qual seu desenvolvimento e relacionamento são mais estreitos com o ambiente. No caso da comunicação empresarial, ela está, sobretudo,

identificada como um sistema complexo de conhecimentos e práticas e que diz respeito às relações entre uma organização e seus distintos públicos de interesse. Incorpora, portanto, ações, estratégias, instrumentos, canais de relacionamento e técnicas ou metodologias que permitem potencializar a interação com os stakeholders e elaborar diagnósticos ou auditorias para avaliar o seu desempenho ou eficácia (BUENO, 2014).

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional vem se fragmentando e hoje o que se tem são abordagens isoladas e tecnicistas as quais disponibilizam poucos recursos de comunicação aos seus públicos. Por esse motivo, em grande parte, a literatura assume um posicionamento geralmente operacional e limita o entendimento da assessoria de imprensa dentro de uma organização, ignorando processos e percepções os quais poderiam propiciar subsídios estratégicos. Um exemplo disto é a barreira conservadora que se forma em torno da influência crescente das mídias sociais e da comunicação focada no ambiente virtual (BUENO, 2014).

Importante evidenciar como estas mídias propiciam visibilidade e credibilidade para consolidar a imagem das organizações. Todavia, a postura em momentos de crise, a ética e a transparência são fundamentais para um relacionamento sólido. Talvez, o mais

relevante de tudo seja a mudança de paradigma que vem acontecendo e é extremamente necessária na relação das organizações com seus *stakeholders*, dado que necessita de uma nova maneira de pensar ou pesquisar, já que o conhecimento oriundo destas mídias apresenta vários arquétipos os quais ainda não foram assimilados pelas organizações essencialmente técnicas, operacionais e conservadoras.

*O acirramento da concorrência pelo encurtamento das distâncias e pela transformação gradativa dos produtos em commodities, a potencialização da comunicação em rede e o frenesi das mídias sociais, com a “transformação” instantânea de posts, tweets e vídeos em pautas e notícias, repositonaram a agenda institucional das organizações, subvertendo a ordem e as hierarquias. Com isso, atenua-se o controle sobre o fluxo de informações, porque a comunicação em tempo real impede que a estrutura destacada para responder às demandas informativas e às críticas se capacite, pelo menos nos moldes tradicionais, para acompanhar esse ritmo (BUENO, 2014, p. 58).*

Desta forma, percebe-se nesta nova contextualização alterações na gestão de processos e de pessoas, uma vez que os diferentes interesses dos públicos internos vêm tentando quebrar a blindagem autocrática das organizações e das chefias, provocando certa “zona de desconforto”. Surge, assim, este desafio, no qual a atividade gerencial das organizações se torna mais de escuta do que de fala, tendo a probabilidade de serem penalizadas pelo abandono do seu capital intelectual, principalmente a chamada geração digital. Nesse sentido, elas têm que interagir com o seu “público de interesse”, o qual reivindica, questiona, problematiza e não permanece à mercê da postura da organização (BUENO, 2014).

*Essa alteração define uma nova lógica de relacionamento, mesmo porque há um fato indiscutível: a imprensa tem perdido substancialmente peso e importância*

*como mediadora das relações entre as organizações e os demais stakeholders. A comunicação virtual tem permitido que as empresas potencializem canais alternativos para a interação com seus públicos de interesse (portais e sites, blogs e microblogs, redes e mídias sociais como Twitter, Facebook e YouTube, entre outras) e, desta forma, a imprensa não se constitui mais nem na única nem na mais eficiente instância de mediação. Isso não significa que ela ainda não desempenhe papel relevante (a credibilidade da mídia ainda qualifica as informações que veicula a respeito das organizações), mas é lícito aceitar que cada vez menos as organizações dependem dela para acessar os seus stakeholders, munificando-os com os fatos e versões de seu interesse (BUENO 2014, p. 61).*

Ao comparar a opinião dos autores sobre o processo de comunicação observa-se que o mesmo sofre poucas alterações e basicamente todos possuem os seguintes elementos: emissor (fonte que inicia a mensagem); codificação (conversão de uma mensagem de comunicação em um formato simbólico); canal (a mídia da qual a mensagem viaja); ruído (tudo aquilo que interfere na boa transmissão da mensagem); decodificação (tradução da mensagem enviada pelo emissor); receptor (sujeito a quem a mensagem se dirige) e retorno (faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem, como originalmente pretendida). Portanto, a gestão das relações com os *stakeholders* passa por uma recontextualização, que envolve estratégia e comunicação. Este modelo se torna mais dinâmico a partir do momento em que se negociam constantemente os aspectos, interesses e desejos não somente organizacionais, mas sim da própria sociedade.

### 3 METODOLOGIA

A Revisão Sistemática consiste em um tipo de pesquisa que se apropria da literatura relacionada a um determinado assunto como sua fonte de dados, sendo que as evidências são sintetizadas por meio de uma busca criteriosa e sistematizadas. Neste sentido, a

busca de diversos trabalhos elaborados de forma isolada sobre a mesma intervenção/tema permite a identificação de lacunas do conhecimento científico que necessitam de investigações futuras, tornando este tipo de estudo útil e relevante. Para a elaboração da revisão sistemática é preciso estabelecer o objetivo do estudo, identificar a literatura e escolher os possíveis estudos que serão incluídos. A estrutura é semelhante à de um artigo original, contemplando introdução, métodos, resultados e discussão (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A questão que orientou o presente estudo foi: “Qual a importância da comunicação na cultura organizacional?”. O levantamento bibliográfico foi realizado em três bases de dados, a saber, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS); *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e no Portal de Periódicos CAPES/MEC. O levantamento foi efetivado no mês de junho de 2018 por 4 pesquisadores de modo independente.

As palavras-chave controladas Cultura Organizacional, Comunicação e Organização foram selecionadas para realizar-se a busca bibliográfica, todas encontradas no vocabulário *Thesaurus* Brasileiro de Educação. Os critérios de inclusão foram: apenas artigos científicos, disponíveis eletronicamente e com textos completos originais; publicados a partir de janeiro de 2013 a junho de 2018 e disponíveis em idioma na língua portuguesa. Os artigos que se repetiram nas bases de dados foram excluídos.

Diante disso, ao realizar a primeira busca nas bases de dados supracitadas

utilizando as palavras-chave selecionadas encontrou-se 1176 artigos. Quando aplicado os critérios de inclusão e exclusão, manteve-se 76 trabalhos. Em uma segunda análise, com base nos títulos e resumos dos artigos, direcionada para a área de administração tanto pública quanto privada e com ênfase na cultura e comunicação, permaneceram 11 artigos que constituíram a amostra final deste estudo.

No que se refere à análise dos resultados, utilizou-se a síntese narrativa que permite organizar as ideias de forma coerente e coesa (JERONIMO; HUBNER, 2014). Assim, os autores estabeleceram as seguintes etapas: título, autores, ano, país, delineamento do estudo, instrumentos, objetivos e principais resultados encontrados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra final desta revisão resultou no total de 11 artigos selecionados, sendo todos oriundos da base de dados do Periódico CAPES e nenhum nas bases PUBMED e LILACS. Em termos percentuais, 100% dos artigos foram selecionados na CAPES.

Quanto aos anos de publicação temos o seguinte: 2013 (36,36%), 2014 (9,09%), 2015 (9,09%), 2016 (27,28%), 2017(9,09%), e 2018 (9,09%). Os estudos foram categorizados quanto à abordagem metodológica, sendo assim distribuídos: 08 (72,73%) estudos qualitativos, 01 (9,09%) estudos quantitativos, e 02 (18,18%) estudo com abordagem mista. O quadro 01 apresenta uma descrição e síntese dos principais resultados e objetivos, conforme segue:

Quadro 1- Informações extraídas dos estudos selecionados

Título	Autores / Ano / País	Delineamento do estudo / Instrumentos	Objetivos	Principais Resultados encontrados
A relação entre cultura organizacional, valores e comunicação organizacional: pressupostos para a prática de comunicação em um centro educacional.	MUNARETO, J. Brasil, 2013.	Exploratório Misto Observação participante e questionário	Identificar os valores organizacionais da empresa na percepção dos funcionários e na idealização dos fundadores, através de questionário.	Divergência entre os valores idealizados pelos sócios e os percebidos pelos funcionários. Necessidade de melhoria nos meios de comunicação interna.
Endomarketing, liderança e comunicação: Reflexos na organização.	REIS, T. A. et al. Brasil, 2018.	Levantamento Quantitativo Questionário	Diagnosticar a comunicação interna dos líderes na Instituição Educacional. SENAC- SP.	81% dos líderes estão satisfeitos com treinamento e aperfeiçoamento. 39% dos pesquisados a determinação é a característica que mais os identifica.
Análise da comunicação de eventos adversos na perspectiva de enfermeiros assistenciais	LEITAO, I; M; T; A. et al. Brasil, 2013.	Descritivo – Qualitativo Entrevista	Analisar o processo de comunicação de eventos adversos no contexto hospitalar, sob a perspectiva de enfermeiros assistenciais.	Falta de notificação dos eventos adversos, mesmo estes sendo comunicados. Constatação de que a cultura punitiva ainda prevalece.
O Programa Saúde da Família no bairro do Bom Retiro, SP, Brasil: A comunicação entre bolivianos e trabalhadores de saúde.	AGUIAR, M; E. MOTA, A. Brasil, 2014.	Qualitativo Entrevista	Analisar a interação entre o Programa de Saúde da Família (PSF) e os imigrantes bolivianos localizados no bairro do Bom Retiro na cidade de São Paulo.	A incorporação dos ACS bolivianos à equipe de Saúde da Família. Criação de material educativo em espanhol e também à participação desses ACS em atividades educativas.



<p>Cultura e comunicação organizacional para o desenvolvimento regional: a constituição da identidade dos sujeitos no programa Catavida de novo Hamburgo/RS</p>	<p>COLPO, C. D. Brasil, 2016.</p>	<p>Exploratório Misto Observação participante, entrevistas e questionário.</p>	<p>Analisar a cultura e da comunicação organizacional do Programa Municipal de Gestão de Resíduos Sólidos Catavida na constituição da identidade dos catadores para o desenvolvimento regional.</p>	<p>A comunicação organizacional se dá informalmente, sem uma padronização ou estabelecimento de regras. A comunicação não é a única fonte constituidora da identidade dos catadores.</p>
<p>A ampliação das estruturas de controle por meio das tecnologias de informação e comunicação: a onipresença do “pan-óptico eletrônico” no setor bancário.</p>	<p>PEREIRA, C. L.; SEGRE, L. M.; NASCIMENTO, R. P. Brasil, 2013.</p>	<p>Estudo de Caso Qualitativo Entrevista</p>	<p>Analisar, a partir do atual contexto econômico brasileiro, as novas configurações de controle no processo de reestruturação e modernização produtiva dos bancos privados.</p>	<p>Foi observado que as TICs adotadas no setor bancário favorecem a maior flexibilidade e autogerenciamento. Otimização de processos e na disponibilidade da informação.</p>
<p>Cultura, comunicação e trabalho: discursos organizacionais e os sentidos da atividade laboral na empresa <i>Hera</i></p>	<p>FREITAS, E. C. Brasil, 2016.</p>	<p>Descritivo Qualitativo</p>	<p>Identificar e analisar a construção de sentidos sobre a atividade laboral perante os saberes constituídos e enunciados em editoriais do jornal da empresa <i>Hera</i>.</p>	<p>A empresa Hera atribui ao processo comunicação uma perspectiva instrumental, por meio de prescrições que encarceram as interações.</p>
<p>Comunicação e participação política no facebook: Análise dos comentários em páginas de parlamentares brasileiros</p>	<p>ARAÚJO, R. F.; TRAVIESCORODRIGUES, C.; SANTOS, S. R. O. Brasil, 2017.</p>	<p>Estudo de caso Qualitativo Observação direta e questionário</p>	<p>Propor uma categorização de conteúdo de participação política elaborada a partir da análise de comentários públicos postados em páginas de parlamentares brasileiros.</p>	<p>A participação dos usuários em termos de comentários ocorre principalmente na forma de ‘Posicionamento’ (45,3%) e ‘Accountability discursivo’ (25,8%).</p>

Comunicação interna no âmbito da gestão pública: O caso de uma autarquia pública federal brasileira	MARSON, P. R; MAYER,V.F; NOGUEIRA, H.G.P. Brasil, 2013.	Estudo de caso Qualitativo Análise documental, entrevistas.	Acompanhar o período em que um novo plano de comunicação interna foi desenvolvido e implantado em sua fase inicial.	Resistências internas e as dificuldades enfrentadas na gestão do novo plano. Apenas utilização de quadros de avisos; Uso de tecnologias como sites, intranet, e-mail e outros.
Fatores que contribuem para a dificuldade de comunicação entre a matriz e as unidades operacionais no segmento de terceirização do serviço de alimentação	JAKOMULSKY, E. Brasil, 2016.	Estudo de caso Qualitativa Entrevista e análise de conteúdo	Discutir aspectos como cultura e identidade organizacional.	Constata a dificuldade do colaborador da ponta em entender a cultura da empresa onde trabalha. A distância física é um fator preponderante, distanciando-o da identidade da empresa para a qual ele trabalha.
É mais importante comunicar do que fazer: Como é feita e percebida a comunicação nos projetos segundo o gerente de projetos brasileiro	SILVA, M.A.C. REGO, M. L. JUNIOR, J. E. M. F. Brasil, 2015.	Estudo de caso Qualitativo Observação participante e entrevista	Compreender como é feita a comunicação nos projetos brasileiros e como o gerente de projetos percebe essa área do conhecimento.	A comunicação ocupando a posição de grande desafio para o gerente;. O canal mais utilizado pelos gerentes no início do projeto é uma reunião presencial com os envolvidos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com Serra (2007, p.80), é difícil definir um único modelo, teoria ou paradigma da comunicação. Entretanto, poderia ser incoerente descartar os existentes, surgindo assim à dificuldade de aplicar um mesmo modelo da comunicação aos variados tipos de fenômenos os quais se mostram complexos e multifacetados.

Bordenave (1986) define alguns conceitos importantes sobre o processo da comunicação humana. Afirma ele, que a percepção é o primeiro passo da comunicação e é um fenômeno de informação sobre o meio ambiente. Após este processo, existe uma triagem e digestão da informação denominada interpretação e sua resultante é o significado que se atribui ao

que foi percebido (objetos, pessoas, situação, eventos, etc). Quando se classifica as pessoas por categorias dá-se o nome de estereótipos (ex: negro, nerd, militar, comunista, etc).

A comunicação empresarial é a área estratégica de planejamento dentro do contexto de uma empresa. Uma boa estratégia de comunicação contribui para uma empresa de sucesso. Neste âmbito, assessoria de imprensa e comunicação interna são conceitos essenciais. O entendimento do conceito de comunicação empresarial vem amadurecendo conforme as organizações também evoluem e criam novas conexões com o ambiente. Bueno (2014, pag. 10) traz uma percepção deste desenvolvimento.

*Ela está, sobretudo, identificada com um sistema complexo de conhecimentos e práticas e que diz respeito às relações entre uma organização e seus distintos públicos de interesse. Incorpora, portanto, ações, estratégias, instrumentos, canais de relacionamento e técnicas ou metodologias que permitem potencializar a interação com os stakeholders e elaborar diagnósticos ou auditorias para avaliar o seu desempenho ou eficácia.*

Ressalta-se ainda que este tipo de comunicação não possui alicerces em ambientes onde a perspectiva de planejamento esteja depreciada ou ausente. A comunicação empresarial extrapola as fronteiras dos departamentos e setores hierárquicos a partir do momento que aceita a importância dos stakeholders e entende que não os controla, assim, também se faz no entendimento da comunicação informal sempre tão arraigada nas organizações. As empresas devem partir do pressuposto que as mudanças são inevitáveis e a evolução as quais são submetidas tende a descartar os aspectos culturais e a própria hipocrisia empresarial que se querem manter dinâmicas e competitivas (BUENO, 2014).

*A comunicação empresarial não se sustenta em ambientes organizacionais em que essa perspectiva de planejamento esteja ausente. Ela só pode ser pensada, implementada e exercida se a organização (empresa pública ou privada, ONG, entidade)*

*adota e pratica a administração estratégica. [...] O planejamento em comunicação deve, prioritariamente, para dar conta de situações críticas, estar centrado na disseminação de informações de qualidade, com o objetivo de aumentar a percepção dos riscos e de conseguir o comprometimento da comunidade, dos governos e da sociedade civil com a sua solução (BUENO, 2014, p. 87).*

Os estudos demonstram que a comunicação não é um processo linear e rígido de codificação, transmissão e decodificação. As interações nas relações produzem vários efeitos, cada indivíduo entende da sua maneira o conteúdo de uma mensagem, até porque o efeito interno vai depender dos conhecimentos, crenças, valores e atitudes de cada um, que por sua vez, irá produzir uma resposta externa correspondente ao que a pessoa eventualmente vai expressar na forma de comportamento.

Para uma correta implantação e funcionamento do processo de comunicação interna nas organizações, elas precisam envolver e distribuir responsabilidades desde a sua alta gerência na linha de produção, levando todos a compreender a sua importância nesse processo, possibilitando a todos os colaboradores conhecer e compreender todas as transformações ocorridas no seu ambiente de trabalho (BUENO, 2014).

A comunicação interna adotada por uma empresa, dificilmente poderá ser adotada por outra, sendo ela determinada e moldada de acordo como a sua cultura organizacional, crenças e valores. Muitas vezes, por falta de uma adequada forma de comunicação, as organizações se veem enrijecidas, não conseguindo atingir os seus objetivos e metas e muito menos satisfazer os seus diversos usuários internos.

Por outro lado, ao adotar uma forma de comunicação que atenda e satisfaça os seus diversos usuários, resulta em um diferencial competitivo no mercado ao qual a empresa está inserida. Nos dias atuais, as empresas precisam acompanhar a crescente evolução tecnológica, adicionando formas de comunicação

como, e-mails, blogs, sites, mídias sociais, tecnologias da informação, proporcionando uma maior interação, flexibilização e autogerenciamento pelos envolvidos no processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidencia a importância da comunicação como um fator de sucesso para as organizações. A comunicação ainda é percebida como a troca de informações entre duas ou mais pessoas. De forma generalizada, a comunicação interna deve considerar as características culturais, valores, crenças, visão e missão da organização, envolvendo e atendendo todos os *stakeholders*.

O trabalho destaca a necessidade de um estudo prévio sobre as condições das relações e práticas desenvolvidas dentro da organização quando da adoção de novas ferramentas e formas de comunicação. Destaca também, a importância de ações de planejamento e gestão na implantação das ações de comunicação pretendidas, para sensibilizar os usuários sobre o significado e importância da comunicação interna.

Foram encontradas evidências nos estudos que demonstram diferenças significativas referentes à comunicação, motivos e valores que norteiam grande disposição em relação às mudanças, comprometimento, desenvolvimento, estilo de liderança para o crescimento profissional de uma pessoa ou de uma organização.

Os autores Oliveira e Soares (2008), e Braga (2004), discorrem que é importante abrir as fronteiras dos estudos da Comunicação Organizacional com outros saberes, proporcionando a conexão com teorias, conceitos, métodos e técnicas de investigação desenvolvida em outros campos, necessários aos processos e práticas por sua complexidade. Isto porque se fundamentam mais na compreensão dos processos e não de produtos, isto é, de elaboração de procedimentos técnicos destinados à confecção de estratégias, planos e ações.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Marcia Ernani de; MOTA, André. O Programa Saúde da Família no bairro do Bom

Retiro, SP, Brasil: a comunicação entre bolivianos e trabalhadores de saúde. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 18, p. 493-506, 2014.

ARAÚJO, Ronaldo Ferreira; TRAVIESO-RODRÍGUEZ, Crispulo; DE OLIVEIRA SANTOS, Sarah Rúbia. Comunicação e participação política no Facebook: análise dos comentários em páginas de parlamentares brasileiros. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 27, n. 2, 2017.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens. introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. Vozes**, 3ª Edição, 1986, Petrópolis-RJ.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Alinhando Teoria e Prática**. Manole, 1ª Edição, 2014, Barueri-SP.

CHAVES, Lúcio Edi; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margaret Fabíola dos Santos. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. FGV, 13ª Reimpressão, 2014, Rio de Janeiro.

COLPO, Caroline Delevati. Cultura e comunicação organizacional para o desenvolvimento regional: A constituição da identidade dos sujeitos no programa Catavida de novo Hamburgo/RS. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 4, 2016.

HAUBRICH, Gislene Feiten; DE FREITAS, Ernani Cesar. Cultura, comunicação e trabalho: discursos organizacionais e os sentidos da atividade laboral na empresa Hera. **Intexto**, n. 36, p. 142-162.

JAKOMULSKY, Elizabeth. Fatores que contribuem para a dificuldade de comunicação entre a matriz e as unidades operacionais no segmento de terceirização do serviço de alimentação. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p. 70-92, 2016.

JERÔNIMO, Gislaine Machado; HÜBNER, Lilian Cristine. Abordagem neurolinguística do texto

- narrativo: um enfoque teórico. **Linguagem em (Dis) curso**, v. 14, n. 2, p. 411-429, 2014.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. Prentice Hall, 10ª Edição, 2000, São Paulo.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, Summuseditorial, 5ª edição, 2003.
- LEITÃO, Ilse Maria Tigre de Arruda et al. Análise da comunicação de eventos adversos na perspectiva de enfermeiros assistenciais. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 14, n. 6, 2013.
- MARQUES, R. (2004). Comunicação Interna (documento online) Rh.com.br – o Portal dos Profissionais de Recursos Humanos. Acesso em 18 de Julho de 2018, em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>
- MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das Teorias da Comunicação**. Loyola, 16ª Edição, 2014, São Paulo.
- MUNARETO, Júlia. A relação entre cultura organizacional, valores e comunicação organizacional: pressupostos para a prática de comunicação em um centro educacional. **Razón y palabra**, n. 82, p. 20-24, 2013.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e Tendências da Comunicação**. Difusão, 1ª Edição, 2008, São Caetano do Sul-SP.
- PEREIRA, Claudio Lopes; SEGRE, Lídia Micaela; NASCIMENTO, Rejane Prevot. A ampliação das estruturas de controle por meio das tecnologias de informação e comunicação: a onipresença do “pan-óptico eletrônico” no setor bancário. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 1, p. 65-84, 2013.
- REIS, Thompson Augusto et al. Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Prentice Hall, 2ª Reimpressão, 2002, São Paulo.
- SAMPAIO, R. F. MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista brasileira de fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.
- SILVA, Marcelo Almeida de Carvalho; REGO, Marcos Lopez; JUNIOR, José Ernesto Mattoso Faillace. É mais importante Comunicar do que Fazer: Como é Feita e Percebida a Comunicação nos Projetos segundo o Gerente de Projetos Brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 6, n. 2, p. 16-26, 2016.
- SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia**. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2003.
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.H. JACKSON, D. D. **A pragmática da comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1967.

Recebido em 01 de outubro de 2018

Aceito em 10 de outubro de 2018