

## Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura

**Helena Sofia Santos**

Universidade de Coimbra, FPCEUC - helenasofia\_@outlook.pt

**Paula Campos Ribeiro**

Universidade de Coimbra, FLUC, CECS - pcribeiro@fl.uc.pt

### Resumo

O objetivo deste estudo baseia-se na apresentação dos resultados de uma revisão sistemática de literatura sobre investigação empírica relativa à relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional. A comunicação interna diz respeito à comunicação produzida e estabelecida entre os colaboradores de uma organização. Por sua vez, a cultura organizacional remete para a identidade da empresa que é exposta pela forma como a mesma institui os seus negócios e trata os seus colaboradores e *stakeholders*. A amostra é constituída por cinco estudos empíricos que englobam pessoas com diferentes cargos e níveis de escolaridade e empresas. A recolha de dados foi sustentada

na análise de estudos de casos, questionários e entrevistas. Os estudos centraram-se nos tipos de comunicação existentes, com foco na comunicação interna e na sua articulação com a cultura organizacional. Os resultados desta análise revelaram que a comunicação interna está diretamente relacionada com a cultura organizacional e que a melhor estratégia de comunicação é transformar os funcionários em embaixadores da organização. As principais limitações do estudo incidem sobre o espaço temporal limitado, entre 2017 e 2022, e a dimensão da amostra. O valor deste estudo é traduzido numa melhor perceção dos constructos investigados e da sua relação.

**Palavras-chave:** comunicação interna, comunicação organizacional, cultura organizacional, organizações, revisão sistemática.

## Internal Communication and Organizational Culture: Literature Review

### Abstract

The aim of this study is based on the achievements of a systematic review of studies that investigated the relationship between internal communication and organizational culture. Internal communication concerns

the communication produced and established between employees of an organization. In turn, an organizational culture refers to the identity of the company that is exposed by the way it establishes its business and treats its employ-

ees and stakeholders. The sample is made up of empirical studies, people with different positions and levels of education and even companies. Data collection was based on the analysis of case studies, questionnaires and interviews. The studies centered on the existing types of communication, with a focus on internal communication and its articulation with the organizational culture. The results of this analysis revealed that internal communication

is directly related to organizational culture and that the best communication strategy is to transform employees into ambassadors for the organization. The main limitations of the study focus on the limited time space, between 2017 and 2022, and sample size. The value of this study is translated into a better perception of the investigated constructs and their relationship.

**Keywords:** internal communication, organizational communication, organizational culture, organizations, literature review.

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional despontou na segunda metade do século XX como um conceito chave, tanto no meio acadêmico como empresarial. Pode ser definida como valores, princípios e crenças basilares do sistema de gestão de uma organização, assim como o conjunto de práticas e comportamentos de gestão que ilustram e fortalecem esses princípios básicos (Denison, 1997). De acordo com Schein (2017) e Hofstede (2001), a cultura organizacional é edificada no contexto social e é adquirida através de processos de aprendizagem dentro da organização.

No que diz respeito às abordagens teóricas e metodológicas existentes acerca desta temática, Smircich (1983) encontrou duas grandes tendências de estudos sobre a cultura organizacional. A primeira tendência defende que as organizações têm uma cultura que se manifesta no interior da organização e que acaba por influenciar o desempenho da mesma. Autores como Schein (2017), Peters e Waterman (1982 in Martinez, 2009) e Kennedy (1982 in Martinez, 2009) defendem também que as organizações estão aptas a alterar e gerir a cultura da organização e que são os líderes da mesma que possuem esse papel. Por outro lado, surge uma linha de pensamento que resguarda a ideia de que se deve ter em atenção a homogeneidade e a heterogeneidade cultural da organização. Desta tendência surgem três formas de compreender a cultura organizacional: a primeira perspectiva passa por uma abordagem de integração que defende que toda a organização deve ter a mesma cultura, a segunda assume

uma abordagem de diferenciação, mais concretamente a ideia de que há diferentes grupos numa organização e que esses grupos têm culturas diferentes dentro da organização. E, por fim, a terceira abordagem - conhecida como fragmentação cultural - reconhece que os grupos podem partilhar temporariamente os valores da organização de acordo com os seus interesses. (Martin & Frost, 2001).

Ademais, e no que concerne ao tópico da Comunicação Interna, sabe-se que colaboradores bem informados são aqueles que incitam o desempenho numa organização. De acordo com Kunsch (2016), a comunicação organizacional pode ser definida como a disciplina que estuda a forma como se processa a comunicação dentro das organizações. Em conformidade com esta definição, são reconhecidos quatro tipos de comunicação dentro de uma organização: (1) a comunicação institucional que tem como propósito a construção da imagem e da identidade da organização e remete-nos para a melhoria desta perante a sociedade e os seus consumidores, (2) a comunicação administrativa, responsável por comunicar todos os dados administrativos organizacionais a todos os departamentos e que devem estar a par do mesmo, (3) a comunicação mercadológica que tem como objetivo vender e melhorar a imagem dos produtos e serviços fornecidos pela organização e, por fim, a (4) comunicação interna que deve ser vista como uma estratégia fundamental nas organizações. É através desta que os líderes das organizações transmitem os valores, a missão e a visão da organização aos funcionários, envolvendo os mesmos no cumprimento do propósito da organização (Mayfield & Mayfield, 2017; Welch, 2011).

De acordo com Curvello (2012), podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização estrutura com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. Ao falar de comunicação interna é indispensável compreender que um dos fatores que pode levar ao alcance de resultados organizacionais positivos passa por adotar uma política de comunicação transparente (Jiang & Men, 2017; Men & Stacks, 2014; Rawlins, 2008). De acordo com esta ideia, uma organização transparente é aquela que partilha informações fidedignas, completas e de relevância para com os seus colaboradores. Para isso, é necessário ter em conta três aspetos fulcrais: (1) informações substanciais, isto é, é essencial que a organizações compartilhem informações verdadeiras e úteis, mesmo que estas possam vir a provocar efeitos negativos na organização (Rawlins, 2008); (2) participação, ou seja, é necessário que as organizações envolvam os seus *stakeholders* durante o processo de reconhecimento

das informações que necessitam analisar de forma a conseguirem obter *feedbacks* fidedignos (Hooks, Coy e Davey, 2002; Rawlins, 2008) e por último, (3) a responsabilidade, uma vez que todas as organizações necessitam de ser conscientes no processo de referenciar as atividades e políticas das mesmas face aos colaboradores e aos consumidores (Balkin, 1999; Rawlins, 2008). Este processo de comunicação interna transparente é essencial dentro de todas as organizações, pois embora possa provocar situações desagradáveis entre a organização e os seus colaboradores, esse mesmo processo pode incentivar e motivar os intervenientes a alcançar a melhor versão dos mesmos (Rawlins, 2008).

A comunicação interna e a cultura organizacional são conceitos que não devem ser tratados isoladamente, mas sim como interdependentes e indissociáveis. De acordo com Ruão (2016), foi a partir dos anos 80 que os processos de comunicação foram reconsiderados como uma forma das organizações se estruturarem, manterem e transformarem enquanto culturas.

Não existe cultura sem comunicação, assim como é a comunicação que dá bases à cultura organizacional. Se uma organização não conhece a sua cultura organizacional, esta tende a desvalorizar a comunicação interna da mesma. Em suma, não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar os funcionários das organizações em verdadeiros embaixadores da mesma (Marques, 2004).

Esta revisão sistemática da literatura pretende investigar a relação entre comunicação interna e cultura organizacional. Como tal, procedeu-se ao estudo de artigos empíricos que exploraram os conceitos acima referidos nos últimos seis anos.

### MÉTODO: PESQUISA DE LITERATURA

Os conceitos “Cultura Organizacional” e “Comunicação Interna” são temas que têm elevada autenticidade como tema de investigação. O presente estudo tem como objetivo apresentar os resultados de uma revisão sistemática de literatura relativa à investigação empírica sobre a relação entre comunicação interna e cultura organizacional.

Inicialmente, foram identificados os termos-chave relacionados ao tema abordado nesta revisão de literatura, que inclui questões de comunicação organizacional e cultura organizacional. Os termos utilizados foram ‘internal communication’, ‘organizational culture’ e ‘cultura organizacional’.

Com base nos artigos de interesse e nos temas abordados, foram selecionadas bases de dados relevantes para a pesquisa de literatura, até 14 de março de 2022. Estas bases incluíram o Google Scholar, o Scopus e o ResearchGate, que disponibilizam uma vasta gama de artigos acadêmicos e científicos.

Foi desenvolvida uma estratégia de pesquisa para cada base de dados, utilizando os termos-chave identificados. A estratégia incluiu combinações de palavras-chave, operadores booleanos (AND, OR) e limitadores de pesquisa, como o ano de publicação, tendo em conta que a pesquisa foi restringida entre 2017 e 2022.

Os artigos identificados nas bases de dados foram organizados e foram eliminados os duplicados. Posteriormente, os títulos e resumos dos artigos foram analisados de acordo com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos. Os artigos que preenchiam os critérios foram selecionados para uma leitura mais aprofundada.

Os artigos selecionados foram lidos na íntegra e analisados criticamente. Foram extraídas informações relevantes, incluindo teorias, métodos de pesquisa, principais resultados e conclusões. Essas informações foram organizadas de forma sistemática para facilitar a elaboração desta revisão de literatura.

Com base na análise dos artigos selecionados, foi realizada uma síntese dos resultados encontrados. Foram identificadas convergências e divergências entre os estudos, bem como lacunas de conhecimento e tendências emergentes no campo da comunicação organizacional e cultura organizacional.

## **CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E DE EXCLUSÃO**

Para selecionar os artigos relevantes, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Para os critérios de inclusão consideraram-se 1) artigos publicados nos últimos cinco anos, 2) escritos em inglês ou português, 3) com foco na comunicação organizacional e marketing, 4) que foram publicados como artigos em revistas por pares. Foram excluídos estudos que 1) não abordavam diretamente esses temas, 2) não cumprissem critérios de qualidade acadêmica, 3) não fossem escritos nos idiomas escolhidos.

## RESULTADOS

Devido à existência de inúmeros artigos disponíveis na literatura acerca da temática da cultura organizacional e da comunicação interna, o presente estudo apenas analisa artigos compreendido entre 2017 e 2022.

As amostras variam em tamanho de 11 a 53 artigos e entre 9 e 506 indivíduos/ organizações, abrangendo ainda diferentes níveis de escolaridade e diferentes cargos na organização.

Grande parte dos estudos analisados apresentam um método de pesquisa transversal e correlacional (Men et al., 2019; Sebastião et al., 2017; Thelen et al., 2022) , uma vez que o tratamento dos dados foi realizado por meio da aplicação de questionários e diversas escalas, como é o caso do questionário *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) (Menezes, Guimarães & Bido, 2011).

Sobre os constructos estudados, dois dos artigos empíricos foram objeto de revisão sistemática, cujo objetivo passava por investigar os principais temas relacionados à cultura organizacional e compreender a influência da comunicação na cultura organizacional.

Os restantes estudos utilizaram a análise quantitativa (Men et al., 2019; Thelen et al., 2022) e qualitativa dos dados (Sebastião et al., 2017) (análise correlacional e descritiva (Men et al., 2019; Sebastião et al., 2017; Thelen et al., 2022)).

Assim, a Tabela 1 apresenta os estudos analisados, cujas amostras são representadas por trabalhadores de diversas categorias profissionais (e.g. administração pública, administração privada, indústrias e consultorias) e por artigos de revisão de literatura.

**Tabela 1**

*Finalidade e método nos estudos analisados*

Autores e anos de publicação	Objetivo do estudo	Dimensão da amostra (n) Descrição da amostra	Desenho de investigação	Descrição do procedimento
Barale, R. F., & Santos, B. R., 2017	Investigar os principais temas relacionados à cultura organizacional	n=53 Artigos que identificam seis categorias analíticas relacionadas às temáticas da cultura organizacional	Revisão sistemática de literatura	Estudo de casos
Men, L. R., & Yue, C. A., 2019	Analisar o efeito da comunicação interna na promoção de uma cultura emocional positiva.	n=506 Empregados nos EUA de 19 indústrias diversas	Pesquisa quantitativa; Descritiva; Correlacional	Questionário online; Escala Likert sete-pontos
Santos, C. J., Neves, F. T., Balieiro, R. T., & Denardi, T. C., 2019	Compreender a influência da comunicação na cultura organizacional	n=11 Artigos direcionados para a área de administração pública e privada com ênfase na cultura e comunicação	Revisão sistemática de literatura	Pesquisa bibliográfica em bases de dados
Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D., 2017	Perceber como o consultor de comunicação interna considera a cultura organizacional na elaboração de propostas para os clientes	n=9 Consultorias da Associação Portuguesa de Consultorias em Comunicação e Relações-Públicas (APECOM)	Pesquisa qualitativa; Descritiva; Correlacional	Entrevistas semiestruturadas; Questionários
Thelen, P. D., & Formanchuk, A., 2022	Compreender se a cultura organizacional ética se relaciona com os comportamentos de defesa dos funcionários através de uma comunicação transparente e do investimento percebido no relacionamento	n=350 Empregados de diversas organizações	Pesquisa quantitativa; Descritiva; Correlacional	Questionário online

A amostra final desta revisão resultou no total de 5 artigos selecionados, sendo todos eles provenientes da base de dados B-on. Em termos percentuais e no que diz respeito aos anos de publicação, os artigos enquadram-se entre 2017 e 2022, mais concretamente: 2017 (40%), 2019 (40%) e 2022 (20%).

Após análise dos estudos, é possível destacar, através da tabela 2, algumas conclusões que corroboram as principais questões investigadas no âmbito da Comunicação Interna e a Cultura Organizacional.

Assim, os estudos mostram que a comunicação interna que é adotada por uma empresa, muito dificilmente será adotada por outra, uma vez que esta é moldada e

determinada de acordo com a cultura organizacional, as crenças e os valores que a empresa detém (Santos et al., 2019).

De acordo com Men e Yue (2019), a comunicação simétrica e a comunicação de liderança responsiva cultivam uma cultura emocional positiva de alegria, amor companheiro, orgulho e gratidão que promove o comportamento de cidadania organizacional, isto porque, a forma como os superiores comunicam com os subordinados influencia a forma como estes se sentem relativamente aos supervisores e à cultura da organização. Este estudo comprovou ainda que o comportamento e o estilo de comunicação dos líderes afetam quer o clima, quer a cultura da organização, assim como os sentimentos que os colaboradores possuem sobre a mesma.

Também se verificou nos estudos de Sebastião e colaboradores (2017) que, quando se falam dos consultores de comunicação, estes sofrem com a existência de barreiras impostas pelas empresas no que concerne à partilha das informações internas, assim como ao estabelecimento da confiança mútua, intimidade e a valorização do trabalho que os especialistas desenvolvem. É ainda enfatizado pelo estudo a falta de perceção da importância dos processos e fluxos de comunicação e o escasso tempo que é dado para executarem uma avaliação da cultura organizacional.

Um outro tópico abordado nesta revisão centra-se na cultura organizacional ética, e, de acordo com Thelen e Formanchuk (2022), esta desempenha um papel essencial no que diz respeito à promoção de uma comunicação transparente e de investimento nas relações interpessoais. Autores como Berger (2014) argumentam que a cultura organizacional pode ter um efeito profundo no campo da comunicação interna estratégica que a organização possui.

Finalmente, as conclusões revelaram também que existem seis categorias principais diretamente relacionadas com a cultura organizacional e que revelam consensos e desacordo entre os investigadores, como é o caso das mudanças no modelo de gestão, as relações de poder, a gestão de pessoas, os estudos de culturas organizacionais específicas, os testes de abordagem teórica e os instrumentos de medida (Barele & Santos, 2017).



**Tabela 2**  
*Principais Resultados*

Autores e anos de publicações	Principais conclusões dos estudos
Barale, R. F., & Santos, B. R., 2017	Os resultados mostraram que existem 6 categorias principais que estão relacionadas com a cultura organizacional, tais como, as mudanças no modelo de gestão, as relações de poder, a gestão de pessoas, os estudos de culturas organizacionais específicas, os testes de abordagem teórica e os instrumentos de medida.
Men, L. R., & Yue, C. A., 2019	Os resultados mostraram que a comunicação simétrica e a comunicação de liderança responsiva cultivaram uma cultura emocional positiva. A cultura emocional positiva de alegria, amor companheiro, orgulho e gratidão promoveu o comportamento de cidadania organizacional e a defesa dos funcionários.
Santos, C. J., Neves, F. T., Balieiro, R. T., & Denardi, T. C., 2019	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 e estilo de liderança para o crescimento profissional de uma pessoa ou de uma organização.
Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D., 2017	Perceção de barreiras impostas pelas empresas à partilha da “Informação Interna” e ao estabelecimento de confiança mútua, bem como alguma falta de intimidade e valorização do trabalho do consultor como um especialista, capaz de oferecer um trabalho de qualidade dentro de um período de tempo limitado. Os consultores tendem a culpabilizar os clientes pela falta de perceção da importância dos processos e fluxos de comunicação; na falta de tempo para avaliação da cultura organizacional ou planeamento estratégico.
Thelen, P. D., & Formanchuk, A., 2022	Uma cultura organizacional ética desempenha um papel crítico na promoção da comunicação transparente e do investimento percebido no relacionamento. A cultura ética, a comunicação transparente e o investimento percebido no relacionamento cultivam comportamentos de defesa dos funcionários. O impacto da comunicação transparente na defesa dos funcionários é parcialmente mediado pelo investimento percebido no relacionamento

Através da Tabela 3, é possível observar uma breve síntese das limitações de cada estudo analisado, bem como as suas sugestões de melhoria para estudos futuros. A cultura de uma organização desempenha um papel substancial no sucesso geral e na eficácia de uma organização (Sriramesh et al., 1996).

Embora a investigação sobre o assunto não seja muito extensa, verifica-se um conjunto de limitações que precisam de ser consideradas na realização de futuros estudos sobre a influência da comunicação interna na cultura organizacional.

Em primeiro lugar e centrando-se na metodologia, o artigo de Men e Yue (2019) aponta como limitação o facto de apenas se ter utilizado o desenho de pesquisa

transversal o que faz com que não seja possível estabelecer a ordem dos efeitos entre as variáveis.

Aconselha-se, numa investigação futura, examinar as verdadeiras relações causais entre as variáveis usando um desenho longitudinal ou experimental e a utilização de métodos qualitativos (Men & Yue, 2019).

Além disso, as medidas no artigo de Thelen e Formanchuk (2022) foram todas recolhidas numa pesquisa única de autorrelato e a modelagem de equações estruturais é limitada em estabelecer efeitos causais verdadeiros entre as variáveis e a causalidade reversa é empiricamente plausível.

Aconselha-se também a comparar o impacto das dimensões individuais da cultura ética e analisar se uma cultura ética afeta a defesa dos funcionários de maneira diferente, dependendo do setor ou das características e valores pessoais dos indivíduos (Thelen & Formanchuk, 2022).

A comunicação interna é um tema cada vez mais importante dentro da temática da cultura organizacional e a investigação deve tentar combater estas limitações para melhor compreender a relação entre estes dois conceitos.

**Tabela 3**

*Limitações, sugestões para estudos futuros e implicações práticas*

Autores e ano de publicação	Limitações	Estudos futuros	Implicações Práticas
Barale, R. F., & Santos, B. R., 2017	Critérios de inclusão limitados. Impossibilidade de efetuar comparações entre culturas em escala ampliada.	Utilização do instrumento de medida IBACO; Analisar como as organizações, ao longo do tempo, proporcionaram ambiente facilitador ou dificultador para a adesão de novas práticas de trabalho.	-----
Men, L. R., & Yue, C. A., 2019	Utilização única de um desenho de pesquisa transversal, que não conseguiu estabelecer a ordem dos efeitos entre as variáveis.	Examinar as verdadeiras relações causais entre as variáveis usando um desenho longitudinal ou experimental. Utilizar de métodos quantitativos. Incluir assertividade para comparar seus respectivos papéis e interações potenciais em afetar a cultura emocional e os comportamentos dos funcionários. Examinar como a identidade organizacional poderia potencialmente mediar o efeito da cultura emocional em vários funcionários e resultados organizacionais.	-----
Santos, C. J., Neves, F. T., Balieiro, R. T., & Denardi, T. C., 2019	-----	-----	-----
Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D., 2017	Pequena dimensão do mercado português e pela falta de cooperação das principais consultorias.	Incluir consultores de gestão e recursos humanos que prestam serviços de comunicação interna, apesar da falta de expertise em uma abordagem relacional dos processos de comunicação, fluxos, criação de mensagens e uso de instrumentos.	-----
Thelen, P. D., & Formanchuk, A., 2022	As medidas foram todas recolhidas numa pesquisa única de autorrelato. A modelagem de equações estruturais é limitada em estabelecer efeitos causais verdadeiros entre as variáveis e a causalidade reversa é empiricamente plausível. Os resultados só podem ser generalizados para organizações no Chile. Estudos com vários métodos de coleta de dados poderiam fornecer explicações mais aprofundadas sobre o modelo proposto.	Examinar se a cultura ética tem o mesmo impacto na comunicação transparente, PRI e defesa dos funcionários em outros países. Comparar o impacto das dimensões individuais da cultura ética. Analisar se uma cultura ética afeta a defesa dos funcionários de maneira diferente, dependendo do setor ou das características e valores pessoais dos indivíduos.	-----

## DISCUSSÃO

De acordo com Margarida Kunsch (2016) vivemos numa “sociedade de organizações” onde a vida organizacional se desenvolveu de tal forma que passou a fazer parte das vidas pessoais de cada pessoa, influenciando os hábitos e as rotinas das pessoas sem estas darem conta. Assim sendo, e em consonância com Ruão (2004), podemos definir a comunicação organizacional como o estudo da comunicação que apesar de relevar semelhanças com atos de comunicação humana, apresenta também particularidades resultantes do contexto em que surge e da organização em que existe.

Face aos resultados obtidos, o conceito de cultura organizacional e comunicação interna apresentam um forte campo para discussão, uma vez que existe uma quantidade significativa de estudos disponíveis na literatura acerca destes temas de forma isolada, no entanto, quando analisados em conjunto e acerca da influência de um conceito no outro, podemos concluir que os resultados de estudos ainda se encontram em fase de investigação e que deve continuar a investigar sobre esta influência. Porém, os resultados obtidos nesta revisão de literatura permitem-me crer que são conceitos que estão bastante interligados e que ainda existe um vasto leque de investigação a realizar.

O estudo realizado por Santos e colaboradores (2019) mostra que raramente a comunicação adotada por empresa pode ser adotada por outra, posição com a qual nos identificamos. De acordo com Gomes (1994) e seguindo a perspetiva da cultura organizacional, a organização é vista como uma mini sociedade dotada de símbolos, linguagem própria e de um percurso que a distingue e singulariza. Esta ideia assenta num carácter coletivo, construída pelos indivíduos socialmente organizados, revelando-se uma característica distintiva das organizações e que funciona como um conjunto de conhecimentos que orientam o comportamento dos indivíduos, instituindo a “forma de fazer as coisas” de uma dada organização. Desta forma, valores, rituais, bem como fatores comportamentais, verbais e físicos podem considerar-se manifestações transversais, estáveis e tácitas de um padrão cultural específico, corroborando assim o estudo realizado pelos autores anteriormente citados, dado que a comunicação interna estabelecida pela organização é específica e singular e não pode ser aplicada da mesma forma a outras organizações.

Os resultados obtidos da investigação qualitativa de Sebastião e colaboradores (2017), revelaram uma perceção no que diz respeito ao papel dos consultores na interação da cultura organizacional e da comunicação interna. Apontou-se para o fato

de existirem barreiras colocadas aos consultores no que concerne à partilha de informações internas por parte dos gestores das organizações. Este facto pode ocorrer pela falta de formação em comunicação interna nas consultorias de relações públicas e também pela necessidade de ser necessário conhecer a cultura organizacional para compreender a comunicação interna que dela deriva. De acordo com Elias (2011), é de extrema importância compreender que a transmissão de conhecimentos se dá através dos símbolos sociais e que a comunicação interna é também um meio de transmissão. Se um consultor não fizer parte da organização certamente não compreenderá nem terá informações acerca da cultura organizacional que a empresa adota, o que pode dificultar todo o processo de comunicação interna e a realização do processo de consultoria. Assim sendo, é necessário que quando se recorre a esses serviços se consiga garantir que o consultor terá acesso à cultura organizacional e que se identifica com a mesma de forma que a comunicação interna ocorra de forma coerente e correta. Este facto corrobora a questão a que o artigo se propõe acerca da influência que a cultura organizacional tem na comunicação interna de uma organização.

De acordo com Men e Yue (2019) e Thelen e Formanchuk (2022), há claras evidências de que tanto a cultura emocional como a cultura ética desempenham um papel fundamental na propagação de uma comunicação interna eficaz, posição com a qual me identifico. No que concerne ao conceito de cultura emocional e seguindo a linha de investigação de Barsade e Knight (2015), esta inclui “normas comportamentais, artefactos e valores e suposições subjacentes que refletem a expressão real ou supressão de emoções discretas que compõem a cultura e o grau de adequação percebida dessas emoções, transmitidas por meio de sentimentos e mecanismos normativos dentro de uma unidade social.” Relativamente ao conceito de cultura ética, Treviño e colaboradores (1998) realizaram uma revisão de literatura acerca das definições à volta deste conceito e definiu o construto como as percepções que os colaboradores têm das condições que a organização oferece e que incentivam o comportamento ético e combatem o antiético. Os estudos realizados pelos autores da literatura analisada permitem afirmar que a comunicação interna está intrinsecamente relacionada com a cultura, pois os líderes devem comunicar de forma cuidada, empática, sincera e cordial de forma a promover uma cultura emocional positiva nos funcionários permitindo a valorização dos mesmos assim como dos seus feedbacks e preocupações (cultura emocional). Para que estes comportamentos possam existir, é fundamental que os gerentes adotem uma cultura ética estando dispostos a ouvir as opiniões e preocupações que os funcionários apresentam.

Em suma, organizações que apresentem uma cultura emocional e ética estão mais propensas a partilhar as informações verdadeiras e úteis e incorporam as perspetivas dos funcionários, incentivando assim o sentimento de pertença dos mesmos na organização.

### CONTRIBUIÇÕES

A contribuição desta revisão de literatura reflete-se na investigação centrada nos últimos seis anos, proporcionando uma visão atualizada no que se refere ao conceito de cultura organizacional, comunicação interna e a relação entre ambos. Relativamente ao último aspeto, podemos concluir que a cultura organizacional apresenta um forte impacto na comunicação interna.

Assim, podemos ver que quer a cultura ética, quer a cultura emocional, são aquelas que apresentam maiores vantagens para a comunicação interna nas organizações, uma vez que através delas se proporciona um ambiente de confiança, responsabilidade e de credibilidade perante todos os colaboradores.

Através destes tipos de cultura, o líder tem a possibilidade de comunicar de forma eficaz com os seus funcionários, o que acaba por despertar o sentimento de pertença e um comportamento de defesa da organização por parte destes, visto que se identificam com a cultura da organização a que pertencem.

Estas questões de investigação são uma contribuição única e valiosa para a compreensão do impacto da cultura organizacional na comunicação interna das organizações e de como ela permite a obtenção de ganhos, tanto para a organização como para os empregados.

### LIMITAÇÕES

Apesar das contribuições desta revisão bibliográfica, esta apresenta um conjunto de limitações. Em primeiro lugar, os artigos analisados incidem numa janela temporal reduzida, o que exclui a maior parte da literatura e das perspetivas sobre este tema. Em segundo lugar, a amostra analisada abrange apenas alguns países, o que não permite uma generalização completa da relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional para outros contextos.

Além disso, dado o reduzido número de artigos analisados, os dados recolhidos podem ser insuficientes para conclusões abrangentes.

## ESTUDOS FUTUROS

Em estudos futuros, sugere-se o aumento da linha temporal de forma a obter uma visão mais abrangente do tema. É importante salientar que os estudos devem ser feitos considerando diferenças culturais, o que permite uma maior perceção da relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional.

Além disso, sugere-se que a investigação futura deve considerar o contexto da pandemia, algo ausente nos presentes estudos e que certamente veio influenciar a relação entre os dois constructos analisados ao longo deste artigo.

## REFERÊNCIAS

- Balkin, J. M. (1999). How mass media simulate political transparency. *Cultural Values*, 3(4), 393–413. <https://doi.org/10.1080/14797589909367175>
- Barale, R. F., & Santos, B. R. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(2), 129–136. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>
- Barsade, S., & Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(14), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316>
- Berger, B. (2015, February 5). *Read My Lips: Leaders, supervisors, and culture are the foundations of strategic employee communications* | Institute for public relations. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/read-lips-leaders-supervisors-culture-foundations-strategic-employee-communications/>
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Casa das Musas.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Aviat, Inc.
- Elias, N., & Kilminster, R. (2011). *The symbol theory*. University College Dublin Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd ed.). Sage.

- Hooks, J., Coy, D., & Davey, H. (2002). The information gap in annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 501–522. <https://doi.org/10.1108/09513570210440577>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce. *Communication Research*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Kunsch, M. M. K. (2016). *Comunicação organizacional estratégica*. Summus Editorial.
- Marques, R. (2004). *Comunicação Interna*. Editora Abril.
- Martin, J., & Frost, P. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: A luta pelo domínio intelectual. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord, *Handbook de estudos organizacionais*. Atlas.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2017). Leader Talk and the Creative Spark. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 210–225. <https://doi.org/10.1177/2329488416687057>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2014.908720>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Menezes, E. A. C., Guimarães, T. de A., & Bido, D. de S. (2011). Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(2), 4–29. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000200002>
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46). <https://doi.org/10.31876/revista.v14i46.10529>
- Rawlins, B. (2008). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>



- Ruão, T. (2004). *O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação.*
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional.* Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Santos, C. J., Neves, F. T., Balieiro, R. T., & Denardi, T. C. (2019). A influência da comunicação na cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. *Revista EDaPECI*, 18(3), 6–18. <https://doi.org/10.29276/redapeci.2018.18.310082.6-18>
- Santos, J. V. dos, & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41(3). <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8167>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership.* John Wiley & Sons.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863–871. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (1996). Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their Relationship to Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 229–261. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804\\_02](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_02)
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476. <https://doi.org/10.5840/10.2307/3857431>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>