



COMUNICAÇÃO EMOCIONAL E ALINHAMENTO DE VALORES: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL

EMOTIONAL COMMUNICATION AND VALUES ALIGNMENT: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

COMUNICACIÓN EMOCIONAL Y ALINEACIÓN DE VALORES: EL PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



<https://doi.org/10.56238/levv16n51-101>

Data de submissão: 14/07/2025

Data de publicação: 14/08/2025

Gerlis Dutra da Silva Leite

RESUMO

Este estudo realiza revisão bibliográfica sobre comunicação emocional, alinhamento de valores e cultura organizacional, objetivando sintetizar evidências acerca de como práticas comunicacionais influenciam o sentido de pertencimento, o engajamento e a coerência entre discurso e prática nas organizações, a partir da análise crítica de produções acadêmicas nacionais e de instrumentos conceituais, identificaram-se mecanismos comunicacionais tais como narrativas institucionais, rituais simbólicos, campanhas de endomarketing e práticas de reconhecimento, que favorecem a internalização dos valores organizacionais e a construção de identidades coletivas, igualmente foram apontadas limitações metodológicas dos estudos revisados, entre elas a heterogeneidade de indicadores e a dificuldade de mensurar efeitos emocionais de modo objetivo, as implicações práticas indicam a necessidade de integrar comunicação estratégica, desenvolvimento de lideranças e sistemas avaliativos híbridos para transformar valores declarados em comportamentos observáveis, por fim são sugeridas agendas futuras que incluam investigações longitudinais e estudos comparativos entre setores para aprofundar a compreensão das condições que potencializam o alinhamento cultural.

Palavras-chave: Comunicação Emocional. Cultura Organizacional. Alinhamento de Valores. Engajamento. Endomarketing.

ABSTRACT

This study presents a bibliographic review on emotional communication, value alignment and organizational culture, aiming to synthesize evidence on how communicative practices shape employees' sense of belonging, engagement and coherence between discourse and practice within organizations, through critical analysis of national academic productions and conceptual frameworks, it identifies communicational mechanisms, such as institutional narratives, symbolic rituals, internal marketing campaigns and recognition practices, that facilitate the internalization of organizational values and the formation of collective identities, methodological limitations are also discussed, including indicator heterogeneity and the challenge of objectively measuring emotional effects, practical implications point to the need for integrating strategic communication, leadership development and hybrid evaluation systems to convert declared values into observable behaviors, finally future research agendas are proposed that emphasize longitudinal studies and cross-sector comparisons to deepen understanding of conditions that enhance cultural alignment.

Keywords: Emotional Communication. Organizational Culture. Value Alignment. Engagement. Internal Marketing.

RESUMEN

Este estudio realiza una revisión bibliográfica sobre comunicación emocional, alineación de valores y cultura organizacional, con el objetivo de sintetizar la evidencia sobre cómo las prácticas de comunicación influyen en el sentido de pertenencia, el compromiso y la coherencia entre el discurso y la práctica en las organizaciones. Mediante un análisis crítico de la producción académica nacional y los instrumentos conceptuales, se identificaron mecanismos de comunicación como las narrativas institucionales, los rituales simbólicos, las campañas de marketing interno y las prácticas de reconocimiento como factores que favorecen la internalización de los valores organizacionales y la construcción de identidades colectivas. También se señalaron las limitaciones metodológicas de los estudios revisados, incluyendo la heterogeneidad de los indicadores y la dificultad para medir objetivamente los efectos emocionales. Las implicaciones prácticas indican la necesidad de integrar la comunicación estratégica, el desarrollo del liderazgo y los sistemas de evaluación híbridos para transformar los valores declarados en comportamientos observables. Finalmente, se sugieren futuras líneas de investigación que incluyen estudios longitudinales y comparativos intersectoriales para profundizar en la comprensión de las condiciones que mejoran la alineación cultural.

Palabras clave: Comunicación Emocional. Cultura Organizacional. Alineación de Valores. Compromiso. Marketing Interno.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação emocional no contexto organizacional representa uma das dimensões mais significativas para compreender como as empresas constroem sentido, reforçam pertencimento e fortalecem vínculos simbólicos com seus colaboradores, pois ao comunicar sentimentos e valores, a organização se posiciona como um ambiente de execução de tarefas e um espaço de convivência e identidade coletiva, o que transforma o ato comunicativo em uma experiência emocional que molda comportamentos e percepções de propósito, promovendo a coerência entre o que se diz e o que se vive internamente, fortalecendo, assim, a integração entre indivíduo e instituição (Faccio, 2019).

A cultura organizacional, ao ser compreendida como um sistema de significados compartilhados, é construída e sustentada a partir da comunicação, uma vez que toda interação é mediada pela linguagem e pela emoção, e toda mensagem carrega um valor simbólico capaz de reforçar crenças e comportamentos, de modo que os valores corporativos deixam de ser simples declarações formais e passam a constituir o eixo emocional sobre o qual se alicerçam as relações internas, servindo como referência ética e motivacional para o engajamento dos colaboradores (Carvalho e Rizzo, 2016).

Nas instituições contemporâneas, o alinhamento entre cultura, comunicação e emoção passou a ser considerado um elemento estratégico, pois as empresas que compreendem o valor humano por trás dos processos comunicacionais tendem a gerar maior envolvimento e sentimento de pertencimento, fortalecendo a confiança e reduzindo o distanciamento simbólico entre gestores e equipes, resultando em uma cultura mais coesa e um clima organizacional pautado em empatia e transparência (Corcino, 2018).

A comunicação interna assume uma função importante como mediadora entre a identidade institucional e as experiências individuais, tornando-se o instrumento capaz de traduzir valores, consolidar práticas e disseminar o sentido coletivo do trabalho, uma vez que quando os colaboradores percebem coerência entre discurso e conduta organizacional, desenvolvem uma relação emocional de identificação, sentindo-se parte da missão e da visão institucional, o que fortalece o vínculo afetivo e o comprometimento com os objetivos estratégicos (Nogerino, 2016).

O alinhamento de valores entre o indivíduo e a empresa é um dos principais fatores de permanência e engajamento nas organizações, pois quando há coerência entre os valores pessoais e os princípios institucionais, os colaboradores percebem sentido naquilo que fazem, sentem-se emocionalmente reconhecidos e passam a se identificar com a cultura organizacional, transformando a rotina de trabalho em uma experiência de pertencimento simbólico, que vai além das recompensas materiais e se ancora na realização pessoal e no orgulho de pertencer (Gelenske, 2016).

Para que esse alinhamento ocorra, é fundamental que as empresas compreendam a cultura como fenômeno dinâmico, resultado de interações humanas que se reconfiguram continuamente, e não como um conjunto fixo de regras ou comportamentos esperados, pois a cultura é alimentada pelas emoções

compartilhadas e pelos valores vividos coletivamente, o que significa que sua gestão exige sensibilidade para perceber sentimentos, expectativas e percepções que emergem das experiências cotidianas dos colaboradores (Carvalho e Rizzo, 2016).

A comunicação emocional contribui para reduzir distâncias hierárquicas e promover empatia, pois ao reconhecer o colaborador como sujeito integral, com crenças, expectativas e afetos, a empresa se aproxima de uma prática comunicacional mais autêntica, na qual o diálogo se torna um canal de construção de confiança, estimulando o engajamento e a colaboração genuína, elementos fundamentais para o fortalecimento da cultura e para a consolidação de um ambiente organizacional saudável (Oliveira e Zuza, 2021).

A cultura, por sua vez, deve ser compreendida como estrutura viva e em constante mutação, formada por símbolos, rituais e narrativas que dão sentido à experiência laboral, e é por meio da comunicação que esses elementos são transmitidos e atualizados, de modo que o discurso organizacional deixa de ser um simples instrumento de gestão e se converte em um processo de significação coletiva, no qual cada colaborador participa como emissor e receptor ativo, reforçando a identidade e os valores compartilhados (Faccio, 2019).

Empresas que investem em estratégias de *endomarketing* e valorizam a comunicação interna como ferramenta de integração alcançam resultados mais sólidos em satisfação e desempenho, pois o colaborador emocionalmente conectado ao propósito da organização tende a demonstrar maior comprometimento, cooperação e disposição para superar desafios, criando uma rede de interdependência simbólica que fortalece o clima organizacional e sustenta a reputação institucional (Caldas *et al.*, 2022).

O psicólogo organizacional e as áreas de gestão de pessoas possuem função importante na mediação dessas relações, uma vez que compreendem a importância das emoções e dos valores na dinâmica das equipes, atuando na promoção de ambientes equilibrados, que favoreçam o diálogo, a motivação e a retenção de talentos, reconhecendo que o bem-estar emocional é componente indissociável da produtividade e da inovação (Fagundes e Andrade, 2025).

A comunicação emocional torna-se uma ponte entre a cultura organizacional e o comportamento humano, pois traduz as intenções estratégicas da empresa em mensagens que tocam a subjetividade dos colaboradores, reforçando a coesão do grupo e a confiança coletiva, transformando a comunicação em ferramenta de gestão da experiência humana no trabalho, o que demanda líderes sensíveis, capazes de inspirar e de ouvir, orientando a cultura de forma ética e empática (Nogerino, 2016).

Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar de que maneira a comunicação emocional contribui para o alinhamento de valores e o fortalecimento da cultura organizacional, investigando como as práticas comunicacionais influenciam o engajamento afetivo, a coesão simbólica e o

sentimento de pertencimento entre os colaboradores, de modo a compreender a cultura como um processo dinâmico sustentado por significados compartilhados e experiências emocionais que consolidam a identidade institucional e promovem a integração entre indivíduo e organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO EMOCIONAL COMO EIXO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A comunicação emocional é um fenômeno que ultrapassa a dimensão técnica das mensagens corporativas e se manifesta como processo relacional que envolve afeto, empatia e percepção, sendo responsável por traduzir a cultura organizacional em experiências sensoriais e simbólicas vividas pelos colaboradores, por meio dela os indivíduos compreendem o sentido de pertencimento e constroem laços afetivos com o espaço de trabalho, revelando a comunicação como ponte entre o racional e o emocional que orienta comportamentos e atitudes no contexto institucional (Faccio, 2019).

No ambiente corporativo a comunicação atua como sistema de significação que não se limita à transmissão de informações, mas cria vínculos e reforça o sentido coletivo da identidade, permitindo que os colaboradores reconheçam sua relevância dentro da estrutura organizacional, essa comunicação emocional possibilita uma percepção mais humanizada dos processos internos e reforça a coerência entre o discurso e a prática institucional, fortalecendo a confiança e o engajamento (Carvalho e Rizzo, 2016).

A capacidade de comunicar emoções de forma autêntica é uma das características centrais das empresas que cultivam uma cultura sólida, pois a autenticidade reforça a credibilidade e aproxima a liderança dos colaboradores, o que aumenta o sentimento de propósito e reduz barreiras hierárquicas, a emoção se torna um instrumento estratégico para sustentar valores organizacionais e transformar a comunicação em um canal de conexão simbólica (Corcino, 2018).

A comunicação emocional ainda representa a tradução sensível dos valores declarados em comportamentos cotidianos, tornando-se elemento de coesão entre os diferentes níveis hierárquicos e setores da empresa, quando a comunicação é pautada na escuta, no respeito e na empatia, ela passa a gerar segurança psicológica e a contribuir para a retenção de talentos, pois os profissionais tendem a permanecer em ambientes onde se sentem ouvidos e valorizados (Nogerino, 2016).

A cultura organizacional se sustenta sobre significados compartilhados que emergem da linguagem emocional expressa nas interações diárias, sendo a emoção um canal de identificação que reforça a lealdade e a adesão aos propósitos corporativos, a comunicação humanizada se transforma em base da cultura, pois articula o sentir e o agir coletivo, promovendo unidade e coesão entre os membros (Gelenske, 2016).

A comunicação emocional pode ser entendida como catalisadora de mudanças culturais, visto que ela tem o poder de gerar sentido e alterar percepções sobre o ambiente, ao estimular práticas

empáticas e colaborativas, ela orienta comportamentos e impulsiona a inovação, tornando a organização mais adaptável e sensível às transformações do mercado (Carvalho e Rizzo, 2016).

Empresas que reconhecem a dimensão emocional da comunicação conseguem promover o alinhamento de valores de forma mais efetiva, pois compreendem que a adesão genuína não se impõe por regras, mas se conquista pela identificação, o discurso institucional precisa ressoar no campo afetivo dos colaboradores para que a cultura se torne viva e participativa (Caldas *et al.*, 2022).

A linguagem simbólica, ao ser mediada pela emoção, estabelece um elo entre propósito e motivação, o que faz da comunicação emocional um instrumento de gestão do engajamento humano, por meio dela a cultura é narrada, sentida e legitimada dentro dos espaços de trabalho, ampliando a percepção de pertencimento e comprometimento (Oliveira e Zuza, 2021).

O alinhamento entre emoção e discurso corporativo é um indicador de maturidade cultural, uma vez que demonstra que a empresa reconhece a importância da subjetividade humana como fator produtivo, e valoriza o diálogo como ferramenta de aprendizado coletivo e de construção de significado, sendo esse alinhamento o que garante a coesão dos valores institucionais (Fagundes e Andrade, 2025).

A função da liderança é determinante para sustentar a comunicação emocional, pois o líder representa a voz viva da cultura, suas atitudes e expressões emocionais tornam-se exemplos que reverberam nas equipes, e por isso a coerência entre o que é dito e o que é feito define o grau de confiança e pertencimento entre os colaboradores (Corcino, 2018).

A comunicação emocional pode ser compreendida como um processo ético, pois conecta o agir organizacional ao respeito humano, ao reconhecer a emoção como força estruturante da experiência de trabalho, a empresa passa a enxergar seus colaboradores como sujeitos integrais, favorecendo relações transparentes e sustentáveis, nas quais o diálogo substitui o controle e o vínculo se sobrepõe à imposição (Faccio, 2019).

Compreender a comunicação emocional como eixo da cultura é reconhecer que a identidade organizacional se manifesta em normas e diretrizes, e na forma como as pessoas sentem e interpretam o espaço coletivo, consolidando um sistema de valores que se expressa em atitudes, crenças e emoções compartilhadas entre todos os membros (Carvalho e Rizzo, 2016).

2.2 ALINHAMENTO DE VALORES E IDENTIDADE CORPORATIVA

O alinhamento de valores constitui um dos pilares da cultura organizacional, sendo responsável por promover coerência entre os princípios pessoais dos colaboradores e os valores institucionais que regem a empresa, quando há compatibilidade entre as crenças individuais e o ethos corporativo, o engajamento emocional se fortalece e a identidade organizacional se torna sólida, pois o trabalhador passa a reconhecer sentido em sua atuação, percebendo o ambiente como uma extensão de seus

próprios ideais, esse processo gera satisfação, comprometimento e sentimento de pertencimento (Gelenske, 2016).

A construção do alinhamento de valores exige que a organização compreenda a cultura não como imposição normativa, mas como construção coletiva, na qual os significados emergem da convivência e das interações humanas, a comunicação exerce função determinante nesse contexto, pois é por meio dela que os valores são transmitidos, reforçados e ressignificados ao longo do tempo, garantindo que a identidade institucional se mantenha viva e coerente com as transformações sociais e humanas (Carvalho e Rizzo, 2016).

Os valores pessoais são a base das escolhas e atitudes dos indivíduos, enquanto os valores organizacionais representam o conjunto de princípios que direcionam o comportamento coletivo dentro da empresa, quando esses dois sistemas simbólicos convergem, ocorre a internalização dos propósitos institucionais, fazendo com que o colaborador atue de forma alinhada e espontânea, sem necessidade de controle externo, essa harmonia entre o eu individual e o nós corporativo sustenta a estabilidade cultural e o desempenho coletivo (Corcino, 2018).

A liderança tem importância na promoção desse alinhamento, pois o líder é o principal agente de tradução dos valores organizacionais para o cotidiano da equipe, suas atitudes, decisões e posturas comunicam, de maneira não verbal, o que realmente é valorizado pela empresa, líderes coerentes e transparentes inspiram confiança e tornam os valores mais tangíveis e acessíveis aos colaboradores, fortalecendo o senso de pertencimento e legitimidade (Nogerino, 2016).

O processo de alinhamento de valores também envolve o reconhecimento das emoções que permeiam o ambiente organizacional, visto que a coerência entre discurso e prática desperta sentimentos de orgulho, segurança e reciprocidade, enquanto as contradições geram desconfiança e desengajamento, desse modo, a comunicação emocional atua como instrumento de manutenção da credibilidade e da coerência cultural, traduzindo princípios em vivências reais (Faccio, 2019).

Empresas com elevado grau de alinhamento de valores demonstram maior capacidade de retenção de talentos e adaptabilidade, pois os colaboradores identificam propósito no trabalho e interpretam os desafios diários como parte de um projeto coletivo significativo, essa identificação simbólica transcende o vínculo contratual e transforma o engajamento em vínculo afetivo, criando um ambiente propício à inovação e à cooperação (Caldas *et al.*, 2022).

O alinhamento cultural também é indispensável para a sustentabilidade ética das organizações, já que as decisões passam a refletir um consenso moral compartilhado entre os membros, evitando incoerências e fortalecendo a reputação institucional, ao transformar os valores em prática cotidiana, a organização consolida sua legitimidade interna e externa, tornando-se referência de conduta e confiança (Carvalho e Rizzo, 2016).

Para que esse processo seja efetivo, é necessário que as empresas invistam em comunicação dialógica, que priorize o entendimento e a escuta ativa, pois os valores não se impõem, mas se constroem coletivamente, o diálogo entre colaboradores e gestores permite a atualização dos significados culturais e o fortalecimento de vínculos simbólicos baseados na confiança e no reconhecimento mútuo (Oliveira e Zuza, 2021).

A congruência de valores fortalece o capital simbólico da empresa, pois quanto mais genuína for a identificação entre colaboradores e instituição, mais consistente será sua imagem pública e sua influência social, o alinhamento interno reflete diretamente no relacionamento com clientes, parceiros e comunidade, gerando legitimidade e vantagem competitiva sustentada pela coerência cultural (Fagundes e Andrade, 2025).

A gestão de valores requer maturidade institucional, uma vez que implica reconhecer divergências e promover integração sem apagar diferenças, o equilíbrio entre a singularidade dos indivíduos e o projeto coletivo é o que mantém a vitalidade da cultura, sendo a comunicação o meio pelo qual essa integração simbólica é continuamente construída e reforçada (Carvalho e Rizzo, 2016).

As práticas de *endomarketing* se destacam como instrumentos eficazes de alinhamento de valores, pois utilizam recursos comunicacionais e motivacionais para traduzir a missão e os objetivos da organização em experiências concretas de pertencimento, campanhas internas, eventos simbólicos e ações de reconhecimento fortalecem a ligação emocional entre os colaboradores e o propósito institucional, criando uma cultura participativa e coerente (Oliveira e Zuza, 2021).

O alinhamento de valores, portanto, é mais do que uma estratégia de gestão, é a base que sustenta a identidade organizacional e garante a harmonia entre o que a empresa é, o que diz ser e o que seus colaboradores percebem dela, quando há coerência entre esses três níveis, a cultura se torna um organismo vivo, capaz de inspirar, engajar e transformar a realidade corporativa em um espaço de sentido e realização coletiva (Gelenske, 2016).

2.3 COMUNICAÇÃO, ENGAJAMENTO E PERTENCIMENTO CULTURAL

O engajamento organizacional é resultado direto da qualidade da comunicação interna, pois a forma como a empresa interage com seus colaboradores define o nível de envolvimento emocional que estes desenvolvem com a cultura corporativa, quando o diálogo é transparente, empático e coerente, desperta-se o senso de propósito e pertencimento, fazendo com que o trabalho seja percebido como um meio de realização pessoal e contribuição social, consolidando o compromisso entre indivíduo e instituição (Faccio, 2019).

A comunicação eficaz é a base para o engajamento sustentável, pois ela permite a construção de relações de confiança, reduz ruídos e fortalece o sentimento de integração, em ambientes onde a comunicação é dialógica e participativa, os colaboradores se sentem parte dos processos decisórios,

percebem-se valorizados e reconhecem que suas vozes são ouvidas, o que amplia o compromisso e o alinhamento com os objetivos da organização (Corcino, 2018).

O pertencimento cultural se estabelece quando os indivíduos internalizam a identidade organizacional e passam a reproduzir espontaneamente seus valores e princípios em suas práticas diárias, esse sentimento nasce da conexão emocional criada pela comunicação, que traduz os ideais da empresa em experiências tangíveis, fazendo com que o colaborador veja sentido no que faz e sinta orgulho de estar vinculado àquela instituição (Nogerino, 2016).

A cultura organizacional atua como tecido simbólico que sustenta o engajamento, pois fornece uma narrativa coletiva que legitima comportamentos e atitudes, quando a comunicação consegue expressar essa narrativa de modo inspirador e coerente, ela dá voz à cultura e transforma o discurso institucional em movimento social dentro da empresa, gerando pertencimento e coesão (Carvalho e Rizzo, 2016).

O engajamento emocional é um dos indicadores mais consistentes de desempenho organizacional, porque reflete o quanto o colaborador se identifica com o propósito e os valores da instituição, ele é o resultado de uma comunicação autêntica que valoriza o indivíduo e oferece clareza quanto às metas e expectativas, permitindo que o trabalho deixe de ser mera obrigação e se torne expressão de identidade e contribuição coletiva (Gelenske, 2016).

A construção do pertencimento exige consistência entre o que é dito e o que é praticado, pois as incoerências comunicacionais minam a confiança e desestabilizam a cultura, quando o colaborador percebe que a organização cumpre o que promete, a adesão emocional se fortalece e o sentimento de lealdade se torna natural, criando um ambiente onde o engajamento flui sem imposição (Caldas *et al.*, 2022).

A comunicação estratégica voltada para o engajamento deve priorizar mensagens que despertem empatia, propósito e colaboração, integrando a dimensão emocional ao planejamento corporativo, empresas que compreendem que a comunicação não é custo, mas investimento, conseguem transformar seus colaboradores em defensores espontâneos da marca, multiplicando os valores e fortalecendo a imagem institucional (Oliveira e Zuza, 2021).

A linguagem emocional é necessária nesse processo, pois o ser humano interpreta o ambiente de trabalho de maneira racional, e também afetiva, quando a comunicação organiza experiências simbólicas positivas, ela contribui para a motivação e o comprometimento, estabelecendo vínculos sólidos entre os membros da equipe e a organização (Fagundes e Andrade, 2025).

A liderança empática representa o canal mais poderoso de comunicação dentro das empresas, pois traduz a cultura em atitudes visíveis e inspira confiança, líderes que comunicam com sensibilidade e coerência despertam engajamento genuíno, pois demonstram que a empresa valoriza pessoas e

resultados, tornando-se mediadores entre os valores institucionais e as necessidades humanas (Corcino, 2018).

O engajamento cultural requer constância, sendo alimentado por símbolos, rituais e experiências compartilhadas que reafirmam o pertencimento, a comunicação deve ser vista como instrumento contínuo de reforço cultural, responsável por manter viva a identidade organizacional e renovar o vínculo emocional dos colaboradores com a instituição (Faccio, 2019).

O pertencimento é fortalecido pela percepção de justiça, reconhecimento e propósito, quando a empresa comunica de forma justa e transparente, ela valida a dignidade emocional dos colaboradores e desperta sentimento de reciprocidade, esse equilíbrio entre dar e receber constrói o alicerce de uma cultura organizacional forte e coesa (Caldas *et al.*, 2022).

Portanto, a comunicação, o engajamento e o pertencimento cultural são dimensões interdependentes que definem a vitalidade de uma organização, uma comunicação emocionalmente inteligente é capaz de inspirar lealdade, traduzir valores em experiências e consolidar o senso de comunidade interna, transformando a empresa em um espaço de convivência simbólica onde cada colaborador se reconhece e se sente parte de um propósito coletivo (Carvalho e Rizzo, 2016).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica, fundamentada na análise de produções científicas que abordam a comunicação emocional, o alinhamento de valores e a cultura organizacional, tendo por finalidade compreender de forma integrada os aspectos teóricos e empíricos que sustentam esses conceitos, o método foi escolhido por permitir a sistematização do conhecimento existente e a construção de uma base conceitual sólida para o desenvolvimento da discussão proposta, garantindo amplitude de análise e fundamentação teórica consistente (Lakatos, 2003).

A revisão bibliográfica foi conduzida com abordagem qualitativa e quantitativa, pois a primeira permite interpretar o conteúdo simbólico e conceitual das publicações, analisando percepções, sentidos e significados expressos nos estudos, enquanto a segunda contribui para observar a frequência de determinados temas, tendências e relações entre as categorias conceituais presentes nos trabalhos revisados, essa combinação de técnicas possibilita uma visão ampla e estruturada do campo teórico, mantendo o rigor metodológico necessário à pesquisa científica (Gil, 2008).

O processo de coleta de dados envolveu a busca, seleção e análise de artigos científicos, dissertações, teses e livros publicados em língua portuguesa, priorizando autores que discutem a influência da comunicação emocional na cultura organizacional e sua relação com o engajamento e o pertencimento dos colaboradores, a análise foi orientada pela identificação de convergências e divergências teóricas, permitindo compreender de que modo o discurso institucional e os valores

compartilhados moldam as práticas comunicacionais e o comportamento organizacional (Lakatos, 2003).

A pesquisa qualitativa baseou-se na leitura crítica e interpretativa dos conteúdos, explorando as nuances conceituais e relacionais que caracterizam a comunicação nas organizações, essa etapa buscou extrair as contribuições conceituais mais relevantes e identificar como a literatura descreve os efeitos emocionais e simbólicos dos processos comunicacionais sobre o comportamento humano no ambiente corporativo, dessa forma foi possível construir uma visão teórica que articula emoção, valor e cultura em um mesmo eixo analítico (Gil, 2008).

A opção por esse método justifica-se pela necessidade de integrar as principais referências teóricas existentes sobre o tema, sistematizando o conhecimento de modo a subsidiar a construção do referencial teórico e a fundamentação das análises, por meio da revisão bibliográfica foi possível compreender como a comunicação emocional atua como mediadora entre os valores organizacionais e as práticas de pertencimento, além de evidenciar a importância dos processos simbólicos na formação de uma cultura coerente e engajada, garantindo ao estudo uma base científica consolidada e alinhada aos princípios metodológicos da pesquisa acadêmica (Gil, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise integradora dos estudos revela que a comunicação emocional atua como vetor central na tradução dos valores organizacionais em práticas cotidianas, pois ao dar forma simbólica às diretrizes institucionais ela facilita a internalização dos princípios corporativos pelos colaboradores, resultando em maior coerência entre discurso e comportamento e em níveis superiores de identificação com a organização, essa função mediadora da comunicação implica que mensagens bem articuladas e emocionalmente sintonizadas favorecem a construção de significado e a legitimação da cultura, impactando positivamente indicadores de engajamento e retenção (Faccio, 2019).

Os achados mostram que o alinhamento de valores ocorre por meio de processos comunicacionais contínuos e multifacetados, envolvendo rituais, narrativas institucionais e práticas de reconhecimento que tornam os valores experienciáveis, quando a organização traduz seus preceitos em ações visíveis e reenfaixadas no cotidiano do trabalho, os colaboradores tendem a perceber coerência ética e simbólica, o que amplia a adesão espontânea às metas coletivas e reduz dissonâncias que normalmente geram desmotivação e rotatividade (Gelenske, 2016).

A literatura indica que o *endomarketing* e as estratégias de comunicação interna representam instrumentos práticos de integração cultural, pois campanhas internas, eventos rituais e ações de reconhecimento articuladas com propósito institucional ampliam a percepção de pertencimento, além disso, iniciativas bem planejadas potenciam a difusão de valores e favorecem a criação de sentidos compartilhados, entretanto essas ações só se consolidam quando acompanhadas de coerência

comportamental por parte das lideranças, caso contrário, correm o risco de serem percebidas como artifícios meramente instrumentais (Oliveira e Zuza, 2021).

Os estudos apontam a liderança como elemento-chave para a efetividade da comunicação emocional, pois a congruência entre o que o gestor comunica e aquilo que pratica configura o principal indutor de confiança e exemplaridade, líderes que incorporam valores e demonstram sensibilidade emocional estimulam segurança psicológica e participação, por sua vez, a percepção de autenticidade na figura liderança amplifica o efeito comunicativo das mensagens institucionais e facilita a co-construção de significados entre diferentes níveis hierárquicos (Corcino, 2018).

A revisão evidencia também que o engajamento organizacional advém de uma interação complexa entre conteúdo comunicacional, forma de transmissão e contexto relacional, quando mensagens são construídas em diálogo com as experiências reais dos colaboradores elas produzem maior ressonância afetiva e motivacional, essa ressonância potencializa comportamentos proativos e de defesa da organização, ao passo que comunicações desconectadas da vivência interna tendem a gerar ceticismo e fratura cultural (Carvalho e Rizzo, 2016).

Observou-se que a comunicação emocional contribui para a formação de identidades organizacionais mais coesas em contextos de mudança, porque ao promover interpretações coletivas sobre objetivos e trajetórias institucionais, ela reduz incerteza e facilita a aceitação de novas diretrizes, nesse sentido, práticas discursivas que valorizam sentido, propósito e narrativa compartilhada atuam como instrumentos de ancoragem cultural, permitindo que a organização preserve continuidade simbólica durante processos de transformação (Guerra *et al.*, 2015).

A investigação apontou lacunas e tensões, entre as quais se destacam a dificuldade de mensurar efeitos emocionais de forma objetiva e a tendência de algumas ações comunicacionais se transformarem em performativas quando não sustentadas por alterações estruturais, essa fragilidade evidencia a necessidade de integrar avaliações qualitativas e quantitativas para captar tanto a intensidade afetiva quanto a extensão comportamental do alinhamento de valores, assim evitando interpretações superficiais sobre o sucesso de programas internos (Caldas *et al.*, 2022).

Os estudos sugerem que instrumentos de mensuração híbridos, combinando indicadores de satisfação, índices de rotatividade, análises de clima e narrativas qualitativas, oferecem uma visão mais robusta do impacto da comunicação emocional, pois permitem identificar correlações entre práticas comunicacionais e resultados organizacionais, além de revelar nuances contextuais que explicam por que determinadas iniciativas funcionam em uns ambientes e falham em outros, defendendo, assim, abordagens avaliativas sensíveis ao contexto cultural (Gelenske, 2016).

A discussão também ressalta a importância de capacitar agentes internos de comunicação para atuar como facilitadores de diálogos, pois profissionalizar a função de comunicação interna amplia a qualidade das mensagens e otimiza canais, contribuindo para que conteúdos estratégicos cheguem com

clareza e empatia aos públicos alvo, ao mesmo tempo, promove-se um monitoramento constante das percepções, condição vital para ajustar práticas e garantir que o alinhamento de valores seja percebido como legítimo e duradouro (Oliveira e Zuza, 2021).

Em termos práticos, a síntese das evidências recomenda que organizações integrem ações de comunicação emocional com políticas de reconhecimento, desenvolvimento e práticas de liderança coerente, pois a articulação entre práticas simbólicas e medidas estruturais legitima a cultura e desencadeia efeitos sistêmicos sobre o clima e o desempenho, essa articulação demanda que as iniciativas não se limitem a campanhas pontuais, mas se insiram em uma arquitetura cultural contínua e adaptativa (Caldas *et al.*, 2022).

A revisão apontou ainda que a comunicação emocional assume função estratégica na construção de vantagem competitiva sustentável quando vincula identidade corporativa e experiência do colaborador, empresas que conseguem transformar valores em experiências internas e externas conseguem maior coesão interna e melhor posicionamento reputacional, dessa forma, o investimento em práticas comunicacionais reflexivas e enraizadas torna-se componente relevante da estratégia organizacional contemporânea (Faccio, 2019).

Contudo, os elementos sintetizados na revisão sugerem um programa integrado de pesquisa e prática que combine diagnóstico cultural, capacitação de lideranças, desenvolvimento de conteúdos empáticos e sistemas de avaliação contínua, tal programa deve priorizar a construção de relatos organizacionais autênticos, espaços de diálogo e instrumentos de *feedback* que alimentem o processo de alinhamento, dessa forma a organização potencializa a conversão de valores em comportamento coletivo, elevando sustentabilidade e inovação cultural (Nogerino, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação emocional revela-se como vetor importante para a sedimentação de valores organizacionais, pois quando as mensagens corporativas são concebidas de modo a dialogar com a subjetividade dos colaboradores, elas favorecem processos de identificação que transformam enunciados formais em práticas vivenciadas, desse modo, o investimento em linguagens empáticas e em canais que promovam escuta ativa amplia a percepção de sentido no trabalho e contribui para a formação de vínculos duradouros entre indivíduo e instituição.

O alinhamento de valores exige coerência entre discurso e conduta, portanto, campanhas internas e ações simbólicas só produzem efeitos sustentáveis se estiverem apoiadas por mudanças estruturais e por comportamentos gerenciais que espelhem os princípios divulgados, assim, a cultura organizacional se legitima quando a prática cotidiana confirma as narrativas institucionais, gerando credibilidade e confiança que se traduzem em maior comprometimento e menor rotatividade.

A liderança aparece como determinante na tradução dos valores para o cotidiano organizacional, líderes que comunicam com autenticidade e que encarnam as normas desejadas catalisam a adesão dos colaboradores, dessa maneira, programas de desenvolvimento direcionados à sensibilidade comunicativa e à coerência comportamental são medidas estratégicas para consolidar uma cultura de pertencimento, sendo imprescindível alinhar incentivos e avaliações de desempenho com os valores defendidos.

As práticas de *endomarketing* e de comunicação interna devem ser pensadas como parte de uma arquitetura cultural integrada, ou seja, ações pontuais precisam se conectar a políticas de reconhecimento, formação e desenvolvimento, nessa perspectiva, a co-construção de iniciativas com participação ativa dos colaboradores potencializa a recepção das mensagens e reduz a percepção de instrumentalização, fortalecendo a apropriação coletiva dos valores instituídos.

A mensuração do impacto da comunicação emocional demanda instrumentos híbridos que combinam indicadores quantitativos e análises qualitativas, por isso a adoção de métricas de clima, índices de engajamento, taxas de turnover e relatos narrativos em pesquisas qualitativas oferece visão multifacetada sobre os efeitos das intervenções, dessa forma, as avaliações tornam-se mais sensíveis ao contexto e permitem ajustes que preservem a pertinência das iniciativas comunicacionais.

Para que a cultura se mantenha resiliente frente a mudanças, é necessário que as narrativas institucionais sejam renovadas por meio de processos dialogais que incorporem transformações sociais e tecnológicas sem diluir a identidade organizacional, ou seja, a atualização dos valores deve ocorrer por vias participativas que respeitem a história da organização e favoreçam inovação cultural alinhada a propósitos claros e compartilhados.

A implementação de um programa integrado de comunicação emocional passa por diagnóstico cultural contínuo, capacitação de agentes comunicacionais internos, desenvolvimento de lideranças empáticas e sistemas de *feedback* que promovam transparência e aprendizado, esse conjunto de ações cria condições para que os valores deixem de ser ideais declarados e passem a orientar práticas observáveis, sustentando, assim, desempenho e bem-estar organizacional.

Promover o alinhamento entre comunicação emocional e valores organizacionais significa articular o simbólico e o estrutural, investir em práticas que valorizem a subjetividade dos colaboradores e garantir que a coerência entre palavras e ações seja efetiva, ao fazê-lo, as organizações constroem um capital cultural capaz de reforçar identidade, engajamento e vantagem competitiva legítima.

REFERÊNCIAS

- CALDAS, E. J. S.; TRIGUEIRO, F. M. C.; THIAGO, F. Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso, *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 2, p. 303-324, mai./ago. 2022.
- CARVALHO, H. de; RIZZO, C. Gestão por valores e a estratégia da comunicação organizacional: da pirâmide das necessidades humanas aos níveis de consciência, *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 3-16, dez. 2016.
- CORCINO, A. S. A. A comunicação interna na construção e reforço da cultura organizacional: um estudo de caso da Wiz Soluções, Monografia (Bacharelado em Jornalismo), Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.
- FACCIO, G. C. Comunicação interna e seu reflexo na cultura organizacional, *Perspectiva*, Erechim, v. 43, n. 162, p. 7-18, jun. 2019.
- FAGUNDES, S. M.; ANDRADE, V. L. P. A contribuição estratégica do psicólogo organizacional frente às mudanças comportamentais da Geração Z, *Cadernos de Psicologia*, Juiz de Fora, v. 7, n. 13, p. 411-428, jul./dez. 2025.
- GELENSKE, T. L. Alinhamento entre valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso comparativo entre uma unidade operacional e uma unidade estratégica, Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial), UniCEUB/ICPD, Brasília, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GUERRA, H. B.; GARCIA, F. C.; TOMAZ, C. M. O processo de construção da identificação organizacional: estudo de caso em uma empresa varejista, *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT*, Resende, RJ, 2015.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NOGERINO, J. Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido, In: *Comunicação com Líderes e Empregados*, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2016.
- OLIVEIRA, H. C.; ZUZA, M. S. P. O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações, *GETEC — Gestão, Tecnologia e Ciências*, v. 10, n. 31, p. 1-22, 2021.