

Comunicação emocional e alinhamento de valores: O papel da cultura organizacional

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 incluem 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.

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 partilhados, 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 - SGeT*, 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.