



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TAYS CARVALHO SANTOS**

**A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: identificação de tendências e propostas de ações  
estratégicas**

**Mamanguape/PB  
2025.1**

**TAYS CARVALHO SANTOS**

**A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
identificação de tendências e propostas de ações estratégicas**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:**

---

**Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo – UFPB  
Orientador(a)/Presidente**

---

**Márcia Maria M. T. Saeger – UFPB  
Membro da Banca Examinadora**

---

**Júlio Afonso S. Pinho Neto – UFPB  
Membro da Banca Examinadora**

**Mamanguape/PB  
2025.1**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
identificação de tendências e propostas de ações estratégicas**

Tays Carvalho Santos – UFPB – tayscarvalhosantosc@gmail.com

Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo – UFPB – niveamarcelam@gmail.com

Márcia Maria M. T. Saeger – UFPB – marciatsaeger@yahoo.com.br

Júlio Afonso S. Pinho Neto – UFPB – sadepinhojulio@gmail.com

## **RESUMO**

A cultura e a comunicação são temas interligados dentro das organizações. A comunicação possibilita captar a lógica dos relacionamentos internos, o compartilhamento de conhecimento e a interação entre as pessoas, os quais são requisitos formadores da cultura organizacional. Este estudo, então, objetiva realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para análise da relação entre cultura e comunicação organizacional com intuito de identificar tendências/propostas de ações estratégicas para as organizações. Essa pesquisa é caracterizada com uma abordagem qualitativa, bibliográfica e descritiva com vistas ao aprofundamento da RSL. Como resultados, foram criados três quadros que fazem a exposição detalhada de 15 artigos que foram utilizados na construção da RSL. Os resultados mostram que, a partir do momento que a cultura e a comunicação não estão coerentes entre o discurso comunicacional e a vivência cultural, surge a perda de credibilidade, os conflitos entre e inter setores e menos engajamento. Por isso, estes temas devem ser coerentes conjuntamente e de maneira contínua. Como uma ação estratégica, propomos que é necessário desenvolver uma análise através das crenças e valores, dos objetivos e das metas que são compartilhadas pelos grupos e também as suposições e sentimentos que são assumidos por eles. Todos esses elementos fazem parte da cultura, e são moldados pelo desenvolvimento perene da comunicação.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Comunicação Organizacional. Revisão Sistemática da Literatura.

## **ABSTRACT**

Culture and communication are interconnected themes within organizations. Communication enables us to grasp the logic of internal relationships, knowledge sharing, and interaction between people, all of which are fundamental requirements for organizational culture. This study, therefore, aims to conduct a Systematic Literature Review (SLR) to analyze the relationship between culture and organizational communication, aiming to identify trends and proposals for strategic actions for organizations. This research uses a qualitative, bibliographical, and descriptive approach aimed at deepening the SLR. As a result, three tables were created that provide a detailed presentation of 15 articles used in the

construction of the SLR. The results show that, when culture and communication are not aligned, there is a loss of credibility, conflicts between and among sectors, and reduced engagement. Therefore, these themes must be aligned jointly and continuously. As a strategic action, we propose the need to develop an analysis through the beliefs and values, objectives, and goals shared by groups, as well as the assumptions and feelings they hold. All these elements are part of culture, and are shaped by the perennial development of communication.

**Keywords:** Organizational Culture. Organizational Communication. Systematic Literature Review.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura é parte intangível da organização, porém há alguns elementos que podem ser visíveis, dentre eles, estão os comportamentos. A cultura é a verdadeira identidade da organização, é a personalidade dela sendo exposta em atitudes, comportamentos diários e valores, e que implicam no funcionamento dela. Marcon, Urpia e Macuch (2021), afirmam que a cultura organizacional pode ser transformada e até mesmo criada, diagnosticada e também gerenciada. Ela também é expressa pelos valores e crenças que são compartilhados e interfere na capacidade da pessoa de se adaptar ao ambiente, de se integrar ou desintegrar na organização. Campos, Stefano e Andrade (2015), indicam que a cultura é compreendida como um processo que colabora norteando comportamentos, valores e crenças, e que se molda dentro do ambiente, ou seja, sofre modificações do ambiente, assim como dos indivíduos.

Santos e Ribeiro (2023), apontam que não existe cultura sem comunicação, pois, a comunicação é a base da cultura organizacional. É através da comunicação que os conhecimentos são compartilhados. Portanto, a comunicação não é apenas o fato de falar, é necessário que haja uma transmissão de informações e um feedback que mostre se a informação foi entendida ou não. Por isso, a melhor linguagem a ser escolhida para informar é sempre a linguagem mais clara e direta, em que todos os devidos receptores possam entender. A comunicação é a principal responsável pela interação entre as pessoas e essa interação cultiva a cultura, pois os conhecimentos são compartilhados através da comunicação eficiente. Portanto, como indicam Costa e Oliveira (2020), o valor da comunicação é mais do que simplesmente informar, é atrair e incentivar o bom desempenho das pessoas que constituem a organização.

É possível conhecer a cultura pela ótica da comunicação, pois é a comunicação que possibilita captar a lógica das relações internas (Varjão; Estender, 2016). Embora as empresas

tenham a sua missão, visão e valor documentados, isso não é o suficiente para expressar a cultura, gerenciá-la ou até mesmo criá-la, pois ela é criada através da comunicação que gera a interação e o compartilhamento do conhecimento. Tais conhecimentos vão moldando o comportamento de toda organização e gerando novos hábitos. Entende-se que a construção da cultura se dá por meio de processos interativos e essas interações sociais são praticadas em comunicação. Nesse sentido, comunicação e cultura passam a influenciar-se simultaneamente (Bento; Abbud, 2018). A cultura e a comunicação estão diretamente relacionadas pois a cultura existe a partir dos relacionamentos entre as pessoas e os valores normas e regras da organização só existirão se estes forem repassados, ou seja, comunicados. A interação diária traz novos pensamentos e comportamentos, gerando novos valores, crenças e aprendizados, sendo esse conjunto, a cultura.

Com isso, dado o complementar relacionamento entre cultura e comunicação organizacional, este estudo é relevante ao desenvolvimento dos temas uma vez que reúne estudos encontrados na literatura contemporânea que expõem sobre como se dá esse relacionamento e como as empresas podem fazer uso dele para desenvolver-se. Discute-se estudos como Bento e Abbud (2018), que realizaram uma pesquisa que comprovou a relação de interdependência entre comunicação e cultura no contexto das organizações. Como também, Santos et al. (2018), expuseram sobre a importância do processo de comunicação interna e como ele influencia e é influenciado pela cultura, crenças e valores das organizações. Santos e Ribeiro (2023), publicaram um artigo que proporcionou uma visão atualizada referente ao conceito de cultura organizacional, comunicação interna e a relação entre ambos.

O objetivo deste estudo é realizar uma RSL para análise da relação entre cultura e comunicação organizacional com intuito de identificar tendências/propostas de ações estratégicas para as organizações. Portanto, para este estudo foi feita uma revisão sistemática da literatura (RSL), que proporciona a demonstração de maneira detalhada de todos os trabalhos que foram selecionados e reunidos. Tendo a seguinte questão de pesquisa: como o relacionamento entre cultura e comunicação organizacional observado a partir de uma RSL pode identificar tendências/propostas de ações estratégicas para as organizações?

Este estudo foi organizado em algumas etapas: introdução, parte que introduz todo o trabalho e mostra quais são os objetivos a serem atingidos; fundamentação teórica, que apresenta as discussões teóricas encontradas na literatura referente ao tema; procedimentos metodológicos, onde mostra os métodos que foram utilizados para a criação do trabalho; resultados, onde estão expostos os resultados da pesquisa; considerações finais, que

apresentam as principais conclusões e as referências, onde estão todas as referências que foram utilizadas para a criação deste artigo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A relação entre Cultura e Comunicação**

Segundo Varjão e Estender (2016), as organizações têm personalidades próprias, assim como as pessoas, elas podem ser rigorosas ou flexíveis, hostis ou concordantes, inovadoras ou conservadoras. Entende-se que a personalidade da organização é um reflexo da personalidade das pessoas que a compõem, estando ela diretamente ligada com a cultura.

Individualmente, as pessoas têm crenças, ideologias e valores, uma organização também possui essas características, algumas delas estão descritas na missão visão e valor. Porém, as reais características da organização estão expressas nas ações diárias, ou seja, na sua cultura (Marcon; Uripia; Macuch, 2021).

A cultura organizacional é a identidade da organização, ela é expressada na maneira como a organização funciona, como trata seus clientes e funcionários, é a junção dos hábitos e crenças fixados através de normas, atitudes e valores que são compartilhados pelos membros (Santos et al., 2018).

Colpo e Mauer (2022), argumentam que, para poder conhecer a cultura, é necessário identificar os principais elementos dela, desde os aspectos visuais até os comportamentais. Estes elementos simbolizam o ser da cultura, e para identificá-los é necessário desenvolver uma análise através das crenças e valores, dos objetivos, das metas que são compartilhadas pelos grupos e também as suposições e sentimentos que são assumidos por eles.

Bento e Abbud (2018), acreditam que as mudanças e transformações no ambiente em que as pessoas estão inseridas são as principais responsáveis pela formação da cultura, os autores também compreendem que a construção da cultura se dá por meio das interações sociais, e que elas são praticadas por meio da comunicação. A interação entre as pessoas estabelece a comunicação, apropriada a criação de sentidos, significados e transforma constantemente o meio em que elas estão inseridas. Dessa maneira, a comunicação e a cultura influenciam-se mutuamente.

Colpo, Mauer (2022), indicam que a cultura é criada e cultivada pelas pessoas, entretanto, são as relações sociais que a fazem evoluir. A cultura organizacional é construída constantemente através da comunicação nas relações sociais e relações de trabalho. Callefi e

Crubellate (2020), acreditam que o ambiente em que as pessoas estão inseridas pode influenciar em suas decisões, ações e modos de pensar. Então, entender a cultura é entender o contexto do ambiente e também prever comportamentos em determinadas situações.

A comunicação como parte da cultura organizacional é essencial para o pleno funcionamento da organização e melhoria na produtividade dos colaboradores. Pois envolve o querer, o planejar e criar objetivos para alcançar o fim desejado (Santos et al., 2018).

A comunicação que inter-relaciona todos os níveis gera um grande desempenho organizacional, pois a cultura organizacional é a alma da organização e ela é sustentada pela comunicação entre todos, tanto dos líderes para os liderados quanto dos liderados para os líderes. As mudanças de dentro da cultura modificam a forma como as pessoas se comunicam, consequentemente essas modificações na maneira de se comunicar vão criar novos valores e princípios dentro da cultura (Bento; Abbud, 2018).

Varjão e Estender (2016), abordam que a comunicação não é só o fato de falar, mas é preciso que haja a transmissão de informações e ideias, precisa haver a transferência de significado de um emissor que transmite uma mensagem para um receptor que a compreende. Portanto, de acordo com os autores, a prática de uma comunicação correta, pode tornar a comunicação uma ferramenta estratégica para o sucesso das organizações, pois ela transmite informações, cria espaço para discutir soluções e melhorias.

As pessoas bem informadas são aquelas que instigam o desempenho de uma organização (Santos; Ribeiro, 2023). Pessoas bem informadas estimulam o desempenho dentro da organização, por isso os colaboradores não devem apenas serem informados de seus objetivos e metas, mas também devem receber feedbacks de seus líderes, informando quais foram os seus desempenhos e evoluções (Santos et al., 2018).

A boa comunicação é a potência da formação da instituição. Portanto, quem deseja enviar uma mensagem, é bom que compreenda para quem está enviando, para que possa utilizar a melhor retórica para o melhor entendimento de quem a ouvirá (Callefi; Crubellate, 2020). Diversos autores defendem que não é possível compreender a cultura organizacional sem considerar a comunicação, já que é por meio dela que valores, crenças e práticas se tornam coletivos e compartilhados (Santos; Ribeiro, 2023). Possuir uma cultura consolidada é essencial para as organizações, por isso a comunicação precisa ser desenvolvida de maneira nítida e definida, capaz de acompanhar as mudanças externas e internas da organização (Santos et al., 2018).

Portanto, quando se compreende a comunicação dentro da organização consegue acompanhar o ritmo das mudanças tanto na sociedade quanto dentro da organização. As

mudanças de dentro da cultura modificam a forma como as pessoas se comunicam, consequentemente essas modificações na maneira de se comunicar vão criar novos valores e princípios dentro da cultura (Bento; Abbud, 2018).

Entretanto, é preciso entender que dentro da cultura existem ciclos de aprendizagem, e é a aprendizagem um ponto chave para as transformações. De acordo com Marcon, Urpia e Macuch (2021), um grupo compartilha conhecimento para uma pessoa e esta pessoa compartilha o conhecimento para o grupo e, consequentemente, para toda a organização. Sendo o líder o principal apoiador, motivador, estimulador e aplicador de novas ideias para formar um ambiente propício ao compartilhamento, e esses líderes devem ter como suporte em sua gestão a transparência, a confiança, a segurança e a recompensa.

Varjão e Estender (2016), indicam que o líder também tem o papel primordial para trazer mudanças na cultura, os autores acreditam que a comunicação está diretamente vinculada a essência da liderança e da gestão, pois é na comunicação que os liderados se sentem inspirados pelos seus líderes e se comprometem na conquista dos seus objetivos e metas, assim a comunicação se torna um instrumento estratégico para liderança.

Forte, Cunha e Rodrigues (2024), dizem que o líder também influencia para uma cultura de segurança psicológica, a qualidade das conversas e a frequência com que elas acontecem podem reduzir situações estressantes, como a ambiguidade e sobrecarga de papéis. Como também, podem trazer confiança para todos se expressarem dentro da organização, pontos essenciais para o engajamento, a inovação no trabalho e nutrir o relacionamento entre os funcionários. Em concordância, Marcon, Urpia e Macuch (2021), falam que as informações vindas da comunicação devem ser geridas para que os resultados sejam eficazes e eficientes.

## **2.2 A Cultura e a Comunicação como ponto para ações estratégicas organizacionais**

De acordo com Vieira e Pereira (2021), a cultura é a base dos comportamentos, valores, relacionamentos, estratégias e objetivos da organização. Para que a organização consiga promover o engajamento dos colaboradores à cultura da organização, é necessário que a gestão compreenda cada um desses pontos que compõem a cultura, entendendo que o conhecimento da cultura facilita a gestão organizacional.

As pessoas ao se integrarem nas organizações, trazem consigo vestígios e características de uma cultura vivida em outro ambiente, consequentemente, as pessoas não



são neutras, elas carregam consigo muitas características, muitas delas podem ser compartilhadas se houver um ambiente adequado à comunicação e ao compartilhamento do conhecimento (Colpo, 2016).

Andrelo e Oliveira (2023), entendem que o compartilhamento dos sentidos que foram construídos no ambiente é o que forma a cultura, e para eles, os sentidos são construídos a partir da linguagem utilizada no contexto correto, como também a situação sociocultural das pessoas influenciam as próprias relações. Portanto, o conhecimento é compartilhado pelas pessoas.

Entretanto, as pessoas precisam se sentir apoiadas pela organização para que elas possam compartilhar informações e gerar novos conhecimentos, e isso é essencial para que ocorra a inovação. Para isso, é necessário que a organização tenha ferramentas que incentivem a interação entre todos os setores da organização (Moraes; Damian, 2022).

Ciliato, Bortoluzzi e Ghisleni, (2024) indicam que a comunicação organizacional se concretiza por meio das conexões entre a organização e as pessoas, mas para que as pessoas se comuniquem, elas precisam antes saber compartilhar informações. Os autores dizem que o receptor interpreta a mensagem recebida através do seu próprio contexto cultural buscando seus próprios significados e intenções. Por isso, as organizações devem estabelecer espaços dialógicos, para que as pessoas aprendam a se comunicar e se sintam parte da organização. A organização precisa ficar atenta aos códigos, as mensagens e aos possíveis ruídos, como também, se manter atenta à cultura organizacional, pois é nela que se enxerga os fluxos da informação e entende quais são as suas interferências (Moraes; Damian, 2022).

Manter uma cultura de comunicação interna traz inúmeros benefícios, segundo Campelo, Silva e Carmo (2023), a comunicação interna proporciona transparência, confiança, crescimento profissional, credibilidade para organização, motivação para os colaboradores, informação rápida e eficiente, compartilhamento de conhecimento e um clima organizacional agradável. O bom relacionamento entre os colaboradores pode evitar conflitos entre eles, que ocasionalmente acontecem por falta de uma comunicação correta e eficiente.

A organização precisa ter uma cultura de comunicação se deseja a inovação. Moraes e Damian (2022), afirmam que a inovação é um processo contínuo acompanhado de muitas incertezas, mas, a base da inovação é uma comunicação acessível ao público que se deseja alcançar.

O capital humano é o mediador do desenvolvimento e do crescimento, as organizações crescem e se desenvolvem quando se tornam um lugar de referência para as pessoas que as compõem. Para isso, as organizações precisam desenvolver um ambiente

favorável à comunicação, pois é a comunicação que cria significados para a formação da identidade das pessoas nas organizações. A identidade das pessoas está relacionada com a identificação com o meio em que elas estão inseridas e ao se identificarem com o ambiente e estimular a comunicação, as pessoas passam a compartilhar o conhecimento como uma característica da sua identidade.

Marcon, Urpia e Macuch (2021), argumentam que o conhecimento da organização é criado a partir do compartilhamento e armazenamento. Como dito por Bento e Abbud (2018), as mudanças na cultura criam novos valores e princípios, esses valores princípios quando compartilhados, possibilitam aos gestores criarem várias estratégias que beneficiem a organização.

A chave para a transformação organizacional é a aprendizagem (Marcon; Urpia; Macuch, 2021). A aprendizagem acontece por meio da comunicação eficaz, pois ela permite a conexão e o envolvimento das pessoas no conteúdo da aprendizagem, como também cria um ambiente mais colaborativo onde as pessoas possam se sentir à vontade para compartilhar as suas ideias e experiências, proporcionando às organizações o maior desempenho, agilidade e inovação, vindas da cultura de aprendizagem. A cultura de aprendizagem é um processo contínuo o sucesso dela está relacionado a uma organização disposta e aberta a mudanças (Ciliato; Bortoluzzi; Ghisleni, 2024).

A relação entre cultura e comunicação também tem uma forte influência no alcance dos objetivos de um projeto. Pois, é preciso manter uma comunicação assertiva e estratégica com foco nos objetivos do projeto para que os colaboradores entendam a relevância das suas tarefas e qual é a importância deles para a execução do projeto (Vieira; Pereira, 2021). Então, uma forma estratégica para os gestores conseguirem os melhores resultados para a organização e para os projetos é proporcionar um ambiente onde a cultura esteja baseada no altruísmo, reciprocidade, confiança, transparência, sociabilidade e motivação, alcançando todos esses benefícios através de uma cultura de comunicação (Vieira; Pereira, 2021).

Da mesma maneira, a cultura e a comunicação contribuem auxiliando a gestão no controle do trabalho remoto. Pois no trabalho remoto, a gestão das atividades cotidianas são questões que não estão tão expostas quanto no trabalho presencial. No trabalho remoto é necessário que os gestores usem estratégias que proporcionem a comunicação informal entre esses colaboradores que não se veem com frequência. Logo, o relacionamento desses colaboradores também é ponto estratégico de controle, pois a comunicação não apenas informa, mas mantém as relações ativas dentro da organização (Andrelo; Oliveira, 2023).

A compreensão do funcionamento da comunicação dentro da cultura proporciona à organização a identificação das mudanças tanto internas como externas. Bento e Abbud (2018), esclarecem que as mudanças criam novos valores e princípios, estes podem ser utilizados estrategicamente na criação de uma nova cultura.

A comunicação atrelada à cultura é um grande diferencial competitivo. Quando os esforços são focados na comunicação estabelecida com os colaboradores, a motivação é estimulada, fazendo com que os colaboradores se sintam úteis e parte importante da organização (Santos et al., 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os resultados foram analisados a partir de uma perspectiva interpretativa das informações coletadas por meio da RSL. A pesquisa utiliza o método bibliográfico, pois ela foi elaborada com base nos artigos científicos já publicados. A pesquisa também é descritiva, pois busca descrever realmente as características do objeto analisado.

De maneira a entender mais claramente a relação entre cultura e comunicação organizacional, e como forma de direcionar entendimentos estratégicos para estes temas, foi escolhida a estratégia de pesquisa Revisão Sistemática da Literatura.

A revisão sistemática da literatura é uma modalidade de investigação científica que segue protocolos rígidos, transparentes e específicos com o intuito de explicitar todos os passos de busca, identificação, seleção, obtenção de dados, análise e descrição de uma pesquisa (Brito; Martins, p. 25).

A pesquisa foi realizada de abril de 2025 a maio no mesmo ano, foram utilizadas expressões similares em todas as plataformas de buscas. As plataformas de bases de dados escolhidas foram a CAPES, o Google acadêmico e a SPELL. Lycarião e Roque (2023), argumentam que inicialmente é preciso definir quais são as bases de indexação dos trabalhos que serão utilizados, a escolha desses trabalhos que serão utilizados na construção da RSL requer dos pesquisadores uma minuciosa reflexão e ponderação de vantagens e desvantagens de cada base para alcançar os objetivos necessários.

A RSL foi construída em etapas, iniciando com o **estabelecimento de critérios para a adesão dos trabalhos publicados**. Foram estabelecidos cinco critérios para inclusão e

quatro critérios para exclusão: Foram incluídas publicações que eram artigos científicos, esses artigos precisavam ter sido publicados dentro de 10 anos, que relacionando com o tempo da execução da pesquisa, eles tinham que ser publicados de 2015 até 2025, eles tinham que estar escritos na língua portuguesa, ser da área de Ciências sociais aplicadas e terem como principais assuntos a cultura e a comunicação organizacional.

Foram excluídas todas as publicações que não estavam de acordo com tais critérios mencionados. Bem como também, foram excluídos artigos que, após a leitura prévia de seu resumo, não indicavam uma relação clara entre comunicação e cultura organizacional. As palavras-chave e o título também foram um indicativo de exclusão, em alguns momentos.

O quadro 1 mostra os critérios de inclusão e exclusão que foram utilizados para a realização da RSL.

**Quadro 1 - Critérios de Inclusão e Exclusão**

<b>Critérios de Inclusão</b>	<b>Critérios de Exclusão</b>
Apenas artigos científicos	Artigos que não tinham no título e nas palavras-chave ligações com a cultura organizacional e comunicação
Artigos publicados de 2015 a 2025	Artigos que mostraram desvio entre os filtros e o que as plataformas expuseram como resultado
Artigos escritos em língua portuguesa	Artigos que citavam as palavras cultura ou cultura organizacional e a palavra comunicação de maneira superficial
Artigos da área das Ciências sociais aplicadas	Artigos que não indicavam uma relação clara entre comunicação e cultura organizacional
Artigos que tinham a cultura organizacional e a comunicação como assuntos principais	

Fonte: Elaborado pela Autora (2025)

As expressões de busca para a plataforma CAPES, foram: Cultura organizacional e comunicação, artigos, publicados de 2015 a 2025, na área de Ciências sociais aplicadas e no idioma português. Desta forma, foram obtidos 173 resultados. Na plataforma Google acadêmico foram utilizadas as seguintes expressões de busca: cultura organizacional e comunicação, artigos, artigos publicados de 2015 a 2025, ordenar por relevância, artigos em português. Foram expostos 831 resultados. As expressões de busca e digitadas na plataforma Spell foram: campo que tenha cultura organizacional e comunicação, publicados de 2015 a

2025, artigos, área de administração, no idioma português e artigos relevantes. Desta maneira, foi possível obter 40 resultados.

Ao todo, as plataformas mostraram um resultado de 1044 artigos. O processo de filtragem dos artigos foi inicialmente realizado com a leitura dos títulos e dos resumos. A maior parte dos resultados mostrou um desvio entre os filtros e o que as plataformas expuseram como resultado, como por exemplo, na plataforma Google acadêmico, a maior parte dos artigos que foram expostos não eram da área das Ciências sociais aplicadas. Por isso a análise pessoal foi crucial no momento de filtragem.

Essa análise feita nos artigos proporcionou uma visão mais ampla dos seus conteúdos principais, muitos deles citaram em alguns momentos as palavras cultura ou cultura organizacional e a palavra comunicação, mas de maneira muito superficial e não tinham elas como o assunto principal e a maioria não tinham o vínculo entre a cultura e a comunicação no conteúdo do artigo, este vínculo se fazia necessário para a criação desta RSL.

Portanto, só foram utilizados para criação da RSL artigos que se encaixaram nos critérios de inclusão descritos anteriormente e foram dispensados todos os que não consentiram com os critérios. Com esta filtragem prévia, houve um total de 713 artigos que estavam distribuídos dentre as três plataformas utilizadas. Destes, foram lidas a introdução e os conceitos básicos de todos.

A segunda etapa da RSL consistiu em **analisar os artigos relevantes para o estudo**. Na plataforma de pesquisa CAPES foram encontrados previamente 173 artigos, e os quais foram analisados e escolhidos 11 artigos após o processo de seleção supracitado (leitura da introdução e resumo). Da mesma maneira, foi feita com a plataforma Google acadêmico, que deu como resultado 831 artigos, mas foram selecionados para a pesquisa apenas 2 estudos. A análise foi feita igualmente com a plataforma Spell. Foram encontrados 40 resultados e, após a análise e critérios de filtragem, foram escolhidos e utilizados dois destes.

O quadro 2 mostra quais foram as plataformas de pesquisa utilizadas e a quantidade de artigos que foram encontrados.

**Quadro 2: Descrição Dos Artigos Que Foram Encontrados, Selecionados e Utilizados**

Base de dados	Tema	Encontrados	Escolhidos	Utilizados
---------------	------	-------------	------------	------------

CAPES	Cultura organizacional e comunicação	173	11	11
Google acadêmico	Cultura organizacional e comunicação	831	2	2
SPELL	Cultura organizacional e comunicação	40	2	2

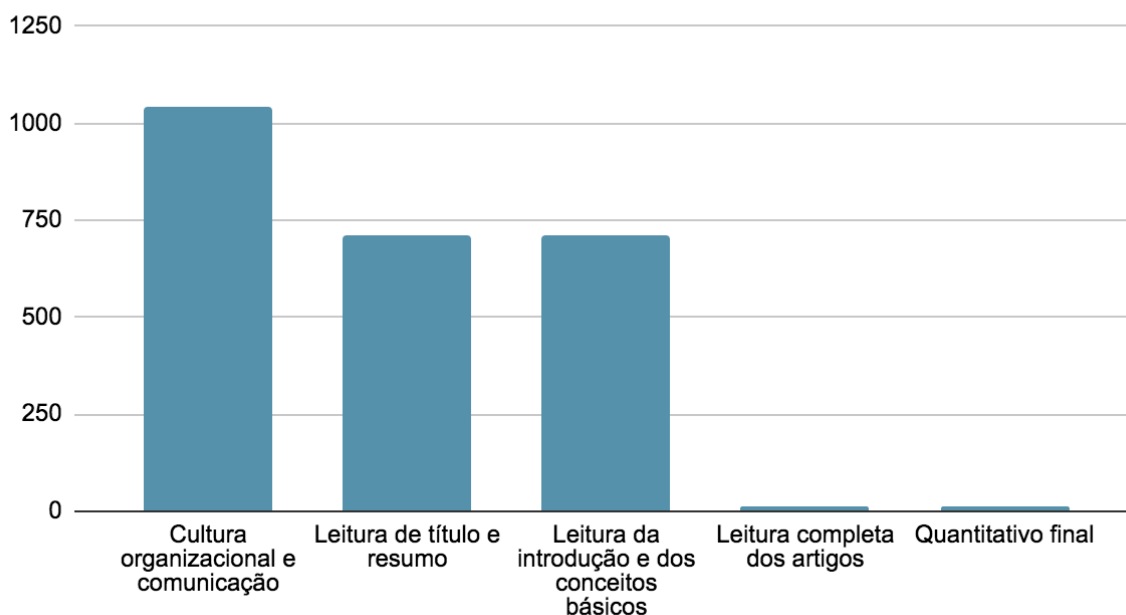
Fonte: Elaborado pela Autora (2025)

Os artigos utilizados estão distribuídos em diferentes revistas. As revistas foram: Revista Organicom, Cadernos de Comunicação, Revista Gestão & Tecnologia, Revista VOX Metropolitana, Revista de Letras, Artes e Comunicação, Animus Revista Interamericana de Comunicação Midiática, Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Anais do congresso internacional de conhecimento e inovação - ciki, Revista ciências humanas, P2P e Inovação, Revista de Administração Mackenzie, Revista EDAPECI, Interações: Sociedade e as novas modernidades, Revista eletrônica da Universidade Vale do Rio Verde e Brazilian Journal of Development (Revista Brasileira de Desenvolvimento).

A figura 1 apresenta as mudanças quantitativas dos artigos que foram encontrados para as quantidades de artigos que foram selecionados para construção da RSL.

**Figura 1 - Processo De Filtragem Dos Artigos**

## Processo de filtragem dos artigos



Fonte: Elaborado pela Autora (2025)

A etapa 3 consistiu em **ler detalhadamente os artigos selecionados e analisá-los** conforme as especificações de realização da RSL. A análise se deu mediante a observação e reflexão sobre o relacionamento entre cultura e comunicação organizacional, das lacunas de pesquisa indicadas nos estudos, das indicação de relacionamentos teóricos e práticos e da indicação de ações estratégicas a partir dos resultados observados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, o quadro 3 foi criado para apresentar os quinze artigos que foram utilizados, seus títulos, autores, áreas de estudos e tipos de abordagem. Indica-se tal visualização para maior compreensão das características principais dos artigos, os quais foram organizados em ordem alfabética de acordo com o nome dos autores.

**Quadro 3: Detalhamento dos Artigos Analisados**

Título Dos Trabalhos	Autores Dos Artigos	Ano De Publicação	Área De Estudos	Tipo De Abordagem
----------------------	---------------------	-------------------	-----------------	-------------------

Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia.	ANDRELO, Roseane; OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de.	2023	Comunicação Organizacional	Qualitativa
Cultura e comunicação organizacional: uma análise da produção científica brasileira contemporânea.	BENTO, Mateus da Silva; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira	2018	Comunicação	Qualitativa
O sistema Toyota de produção e o institucionalismo comunicativo.	CALLEFI, Jéssica Syrio; CRUBELLATE, João Marcelo	2020	Comunicação	Qualitativa
Comunicação interna: fatores que influenciam o clima organizacional.	CAMPELO, Arandi Maciel; SILVA, Irla Carolina da; CARMO, Eronildo Ferreira do.	2023	Administração	Qualitativa
A contribuição da comunicação para o engajamento do aprendiz em situações de aprendizagem organizacional.	CILIATO, Sâmia Cristiane; BORTOLUZZI, Valeria Iensen; GHISLENI, Taís Steffenello	2024	Comunicação	Qualitativa
Cultura e relações de trabalho na comunicação organizacional: (im)possibilidades.	COLPO, Caroline Delevati; MAUER, Vanessa	2022	Comunicação	Qualitativa
A constituição da identidade dos sujeitos no programa Catavida de Novo Hamburgo/RS.	COLPO, Caroline Delevati	2016	Administração	Qualitativa e quantitativa
Comunicação de líderes: uma revisão de escopo.	FORTE, Denise Wentz; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; RODRIGUES	2024	Administração	Qualitativa
O papel do indivíduo para a cultura organizacional.	MARCON, Catia Sirlene; URPIA, Arthur Gualberto Barcelar da Cruz ;	2021	Comunicação	Qualitativa



	MACUCH, Regiane.			
O papel da comunicação para a inovação.	MORAES, Silvana de Souza; DAMIAN, Ieda Martins Pelógia	2022	Ciência da informação	Qualitativa
Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros: Tradução e evidências de validade para amostras brasileiras.	PORTO, Juliana B.; PUENTE-PAL ACIOS, Katia E.; MOURÃO, Luciana; SANTOS, Mariana M.; ARAUJO, Ivy F.	2020	Administração	Quantitativa
A influência da comunicação na cultura organizacional: revisão sistemática da literatura	SANTOS, Carlos José dos; NEVES, Fausto Teodoro; BALIEIRO, Rogério Teixeira; DENARDI, Tainara Catozzi.	2018	Administração	Qualitativa
Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura.	SANTOS, Helena Sofia; RIBEIRO, Paula Campos.	2023	Ciências Sociais aplicadas e Humanas	Qualitativa
A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna.	VARJÃO, Samila Silva; ESTENDER, Antônio Carlos.	2016	Administração	Qualitativa
A influência da cultura organizacional no sucesso dos projetos: uma Revisão Sistemática da Literatura.	VIEIRA, Fabiana Ferreira Silva; PEREIRA, Tábata Fernandes.	2021	Administração	Qualitativa

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Foram utilizados para a criação da RSL 15 artigos, eles estão divididos em 13 artigos com uma abordagem qualitativa, um artigo com uma abordagem quantitativa e um com uma abordagem qualitativa e quantitativa. Os estudos também foram distribuídos em abordagens práticas e teóricas. Cinco destes são estudos práticos e dez são teóricos. O ano em que houve mais recorrência com publicações voltadas ao assunto e de acordo com os requisitos

estabelecidos para esta RSL foi o ano 2023 com três artigos publicados, de 2020 a 2024 apenas 2 em cada ano, em 2018 houveram dois e igualmente em 2016. Todos os artigos utilizados são da área das Ciências Sociais Aplicadas.

Cada estudo indica uma lacuna de pesquisa que pretendeu preencher. As lacunas foram teóricas ou práticas ou as duas. A lacuna de cada estudo aponta de que forma sua relevância ajuda na construção e desenvolvimento dos temas relacionados: cultura e comunicação organizacional. Revisões de literatura devem discutir as lacunas, pois, a partir desta discussão, é possível refletir sobre os principais problemas e oportunidades que os temas têm em seu desenvolvimento científico. Sendo assim, o quadro 4 foi criado para mostrar os títulos dos trabalhos, os autores, as características principais e as lacunas teóricas ou práticas.

**Quadro 4 : Características Centrais e Lacunas dos Estudos**

<b>Título Dos Trabalhos</b>	<b>Autores Dos Artigos</b>	<b>Características Centrais Dos Estudos</b>	<b>Lacuna (teórica e/ou prática)</b>
Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia.	ANDRELO, Roseane; OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de. (2023)	Compreender os principais sentidos na percepção de um grupo de gestores sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, em tempo de pandemia.	Mostrou como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto
Cultura e comunicação organizacional: uma análise da produção científica brasileira contemporânea.	BENTO, Mateus da Silva; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira (2018)	O artigo apresenta uma análise da cultura e da comunicação nas organizações contemporâneas, a partir de pesquisa bibliográfica realizada em fontes de acesso gratuito na Internet.	Comprovou a relação de interdependência entre comunicação e cultura no contexto das organizações.
O sistema Toyota de produção e o institucionalismo comunicativo.	CALLEFI, Jéssica Syrio; CRUBELLATE, João Marcelo (2020)	Compreender como a retórica de dentro das organizações contribuíram para a implantação do Sistema Toyota de Produção (STP).	verificou se a comunicação e a retórica exercem um papel fundamental nas maneiras de institucionalizar novas práticas.

Comunicação interna: fatores que influenciam o clima organizacional.	CAMPELO, Arandi Maciel; SILVA, Irla Carolina da; CARMO, Eronildo Ferreira do. (2023)	Demonstrar a importância de se estabelecer uma cultura eficiente de comunicação interna, identificando os fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa no clima organizacional da empresa.	Identificou fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa no clima organizacional da empresa a partir da cultura eficiente de comunicação interna.
A contribuição da comunicação para o engajamento do aprendiz em situações de aprendizagem organizacional.	CILIATO, Sâmia Cristiane; BORTOLUZZI, Valeria Iensen; GHISLENI, Taís Steffenello (2024)	Explorar achados em trabalhos bibliográficos sobre a contribuição da comunicação para o engajamento do aprendiz e para fomento à cultura de aprendizagem.	Verificou a contribuição da comunicação para o engajamento do aprendiz em situações de aprendizagem organizacional
Cultura e relações de trabalho na comunicação organizacional: (im)possibilidades.	COLPO, Caroline Delevati; MAUER, Vanessa (2022)	Analisar como os funcionários de uma organização calçadista da região do Vale dos Sinos/RS percebem os elementos simbólicos da cultura organizacional, a partir da comunicação nas relações de trabalho	Analizou se os elementos culturais percebidos por cada funcionário são divergentes em função das relações de trabalho e/ou relações sociais de cada um.
A constituição da identidade dos sujeitos no programa Catavida de Novo Hamburgo/RS.	COLPO, Caroline Delevati (2016)	Analisar a cultura e a comunicação organizacional do Programa Municipal de Gestão de Resíduos Sólidos Catavida na constituição da identidade dos catadores para o desenvolvimento regional.	Mostrou como a cultura e a comunicação organizacional do Programa Catavida influencia a constituição de uma nova identidade aos catadores.
Comunicação de líderes: uma revisão de escopo.	FORTE, Denise Wentz; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; RODRIGUES, Ana Paula Grillo (2024)	Esta revisão de escopo visa examinar a extensão, variedade e as lacunas existentes nos estudos sobre a comunicação de líderes.	Identificou lacunas sobre o impacto de diferentes estilos de liderança e a eficácia dos canais de comunicação.
O papel do indivíduo para a cultura organizacional.	MARCON, Catia Sirlene; URPIA, Arthur Gualberto Barcelar da Cruz; MACUCH, Regiane (2021)	Discutir sobre a influência exercida pelos indivíduos na cultura organizacional para que o compartilhamento do conhecimento explícito	Analizou qual a influência do indivíduo para a cultura organizacional do compartilhamento do conhecimento.

		ocorra de forma eficaz e eficiente.	
O papel da comunicação para a inovação.	MORAES, Silvana de Souza; DAMIAN, Ieda Martins Pelógia (2022)	investigar a relação entre comunicação e inovação no contexto organizacional.	Investigou como aspectos relativos ao processo comunicacional se associam e se relacionam para propiciar um ambiente inovador.
Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros: Tradução e evidências de validade para amostras brasileiras.	PORTO, Juliana B.; PUENTE-PALACIOS, Katia E.; MOURÃO, Luciana; SANTOS, Mariana M.; ARAUJO, Ivy F. (2020)	Identificar evidências de validade para a versão em português do Brasil da Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros.	Determinou as propriedades psicométricas da Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros para amostras brasileiras e fornecer evidências empíricas de sua validade.
A influência da comunicação na cultura organizacional: revisão sistemática da literatura	SANTOS, Carlos José dos; NEVES, Fausto Teodoro; BALIEIRO, Rogério Teixeira; DENARDI, Tainara Catozzi (2018)	Revisão Sistemática da Literatura que propõe investigar a influência da comunicação na cultura organizacional de empresas brasileiras.	Descreveu a importância do processo de comunicação interna, e como ele influencia e é influenciado pela cultura, crenças e valores das organizações.
Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura.	SANTOS, Helena Sofia; RIBEIRO, Paula Campos (2023)	Este estudo tem o seu objetivo baseado na apresentação dos resultados de uma revisão sistemática de literatura sobre investigação empírica relativa à relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional.	Proporcionou uma visão atualizada referente ao conceito de cultura organizacional, comunicação interna e a relação entre ambos.
A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna.	VARJÃO, Samila Silva; ESTENDER, Antônio Carlos (2016)	Compreender a gestão de pessoas adotada por uma empresa do ramo de Construção Civil, levando em consideração a influência e o reflexo na comunicação interna em seu sucesso.	Apresentou uma análise sobre a importância da cultura organizacional e sua repercussão sobre o comportamento organizacional.
A influência da cultura organizacional no sucesso dos projetos:	VIEIRA, Fabiana Ferreira Silva; PEREIRA, Tábata Fernandes (2021)	Investigar a influência da cultura organizacional no sucesso dos projetos	Evidenciou os fatores da cultura organizacional que mais influenciam no sucesso dos projetos

uma Revisão Sistemática da Literatura.			
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2025)

De maneira geral, os artigos falaram sobre alguns temas como inovação, linguagem, a interdependência dos temas e sua complementaridade e completude. Ou seja, os estudos mostraram como a cultura e a comunicação se completam, no sentido de que a cultura forte e duradoura é aquela em que a comunicação organizacional é desenvolvida perenemente. Assim sendo, a linguagem é um importante recurso para tal desenvolvimento, e a inovação organizacional também funciona como desenvolvedora da cultura e comunicação organizacionais.

Entretanto, os estudos não falaram sobre a existência da relação entre cultura e comunicação com um departamento específico. Também não foi identificada a indicação de evidências ou categorias teóricas ou práticas de análise empírica, entre os temas. Isso pode ter alguma relação com a existência de menos estudos práticos, o que implica dizer, muito provavelmente, que são necessários.

O quadro 5 foi criado para demonstrar quais são os apontamentos de estudos futuros de cada um dos artigos que foram utilizados nesta RSL. Compreender a sugestão de estudos futuros é relevante tendo em vista a apreciação do que pode ser desenvolvido nos estudos dos temas relacionados.

**Quadro 5: Apontamentos para Estudos Futuros**

<b>Título Dos Trabalhos</b>	<b>Autores</b>	<b>Apontamentos de estudos futuros</b>
Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia.	ANDRELO, Roseane; OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de. (2023)	Propor estratégias e ações que valorizem o contato informal, como a migração do ambiente do cafezinho para o online. Os apontamentos deste cenário podem dar pistas de como a comunicação tende a se desenvolver no ambiente interno das organizações, mesmo após o período pandêmico.
Cultura e comunicação organizacional: uma análise da	BENTO, Mateus da Silva; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira (2018)	Um aprofundamento sobre uma comunicação planejada que de acordo com as características e

produção científica brasileira contemporânea.		interesses dos públicos contribui para o desenvolvimento e a reprodução da cultura organizacional.
O sistema Toyota de produção e o institucionalismo comunicativo.	CALLEFI, Jéssica Syrio; CRUBELLATE, João Marcelo (2020)	Uma maneira de “tropicalizar” o modelo de gestão japonês, adequando às necessidades da empresa e levando em consideração o perfil cultural dos trabalhadores, de maneira que a mudança não seja tão drástica para essas pessoas. Este ponto é importante, pois quanto maior a discrepância entre culturas, maior será o embate na questão da mudança.
Comunicação interna: fatores que influenciam o clima organizacional.	CAMPELO, Arandi Maciel; SILVA, Irla Carolina da; CARMO, Eronildo Ferreira do. (2023)	É recomendável que a empresa crie uma rede de comunicação sólida e eficiente dentro da organização, fazendo com que todos os colaboradores possam estar incluídos e engajados, criando uma visão de que a comunicação interna é um fator fundamental para garantir resultados positivos para a organização como um todo.
A contribuição da comunicação para o engajamento do aprendiz em situações de aprendizagem organizacional.	CILIATO, Sâmia Cristiane; BORTOLUZZI, Valeria Iensen; GHISLENI, Taís Steffenello (2024)	Sugere-se a importância do engajamento e do papel do líder para o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem organizacional e, por fim, indiferentemente do tamanho da organização, é importante investir em diferentes recursos metodológicos e experiências de aprendizagem.
Cultura e relações de trabalho na comunicação organizacional: (im)possibilidades.	COLPO, Caroline Delevati; MAUER, Vanessa (2022)	Todos os projetos organizacionais a serem implantados, devem ser embasados no conhecimento das relações de trabalho e/ou sociais e da cultura organizacional. Trabalhar e estudar cultura organizacional com a comunicação nas relações de trabalho das organizações, auxiliará no bom desempenho das organizações, tanto para o bom relacionamento e reconhecimento cultural, quanto para a

		lucratividade da empresa.
A constituição da identidade dos sujeitos no programa Catavida de Novo Hamburgo/RS.	COLPO, Caroline Delevati (2016)	Não fala sobre nenhum apontamento futuro
Comunicação de líderes: uma revisão de escopo.	FORTE, Denise Wentz; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; RODRIGUES, Ana Paula Grillo (2024)	O impacto de diferentes estilos de liderança na comunicação, a percepção dos colaboradores sobre essas práticas, e a relação entre comunicação e cultura organizacional, especialmente em contextos como o brasileiro. Além disso, a comunicação de lideranças femininas, que é pouco estudada e frequentemente abordada em relação a estereótipos de gênero, representa um campo de pesquisa promissor.
O papel do indivíduo para a cultura organizacional.	MARCON, Catia Sirlene; URPIA, Arthur Gualberto Barcelar da Cruz; MACUCH, Regiane (2021)	Sugere-se que este estudo de revisão possa ser ampliado por meio de uma aplicação real em uma instituição que queira ter um diferencial em sua área específica de atuação, seguida de análise. Ainda, poderá beneficiar o meio acadêmico com novos mapeamentos da efetivação da cultura organizacional.
O papel da comunicação para a inovação.	MORAES, Silvana de Souza; DAMIAN, Ieda Martins Pelógia (2022)	Os processos necessários para a promoção da comunicação que incentive a inovação e quais aspectos organizacionais devem ser privilegiados para que este processo ocorra com maior facilidade, assim como, promover uma análise dos recursos necessários para desenvolver a comunicação voltada para o desenvolvimento da inovação.
Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros: Tradução e evidências de validade para amostras brasileiras.	PORTO, Juliana B.; PUENTE-PALACIOS, Katia E.; MOURÃO, Luciana; SANTOS, Mariana M.; ARAUJO, Ivy F. (2020)	A análise da relação entre a cultura de gerenciamento de erros e outras variáveis, como eficácia organizacional e inovação, também deve ser realizada para fornecer mais evidências de validade e utilidade preditiva da EMCS no contexto brasileiro.

A influência da comunicação na cultura organizacional: revisão sistemática da literatura	SANTOS, Carlos José dos; NEVES, Fausto Teodoro; BALIEIRO, Rogério Teixeira; DENARDI, Tainara Catozzi (2018)	Promover uma análise dos recursos necessários para desenvolver a comunicação voltada para o desenvolvimento da inovação. Destaca também, a importância de ações de planejamento e gestão na implantação das ações de comunicação pretendidas, para sensibilizar os usuários sobre o significado e importância da comunicação interna.
Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura.	SANTOS, Helena Sofia; RIBEIRO, Paula Campos (2023)	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 percepção 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.
A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna.	VARJÃO, Samila Silva; ESTENDER, Antônio Carlos (2016)	A construção de um novo modelo de comunicação, onde todos os funcionários estarão envolvidos e participantes. Procurando saber o que os funcionários pensam, serão a eles atribuído responsabilidades pelo sucesso da implantação de estratégias que visem à melhoria dos negócios.
A influência da cultura organizacional no sucesso dos projetos: uma Revisão Sistemática da Literatura.	VIEIRA, Fabiana Ferreira Silva; PEREIRA, Tábata Fernandes (2021)	É sugerido como pesquisa complementar aprofundar as discussões sobre cada um dos seis fatores encontrados: comunicação, confiança, liderança comprometida, gestão do conhecimento, cultura colaborativa e cultura de melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025)



A maior parte dos artigos expõe ideias para estudos futuros relacionadas a: estratégias e ações que valorizem o comunicação informal para os funcionários do home office; um aprofundamento sobre uma comunicação planejada; estudar sobre a adaptação de modelos de gestão estrangeiros em empresas brasileiras; estudar sobre a rede de comunicação empresarial e sua eficiência; a importância do engajamento e do papel do líder para o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem organizacional; trabalhar e estudar cultura organizacional com a comunicação nas relações de trabalho dos projetos; analisar o impacto de diferentes estilos de liderança na comunicação.

Outros estudos ainda apontam: promover uma análise dos recursos necessários para desenvolver a comunicação voltada para o desenvolvimento da inovação; promover uma análise dos recursos necessários para fomentar a comunicação voltada para o desenvolvimento da inovação e a construção de um novo modelo de comunicação, em que todos os funcionários estarão envolvidos e participantes.

O artigo que está posicionado na sétima parte do quadro não mostrou nenhuma contribuição para algum estudo futuro na área, já os artigos que estão na nona, décima primeira, décima terceira e décima quinta posição do quadro mostraram contribuições para estudos futuros de forma indireta, apontando ideias como: fazer uma análise sobre o papel do indivíduo para a cultura organizacional em uma instituição; analisar a relação entre a cultura de gerenciamento de erros e outras variáveis, como por exemplo, a eficácia organizacional e a execução de um estudo mais minucioso com um maior tempo para obter uma visão mais abrangente sobre a relação da comunicação interna e a cultura organizacional.

Todos os estudos convergem para a necessidade do desenvolvimento de uma comunicação voltada às características internas da empresa. Ou seja, a partir das necessidades específicas de cada organização, a cultura pode ser desenvolvida de maneira mais formal ou informal, considerando as características culturais para tal fomento. Nesse sentido, modelos pré-estabelecidos de comunicação organizacional podem ser úteis, mas, é necessário integrar aspectos contextuais de cada organização para que seja possível desenvolver os relacionamentos informacionais de maneira sólida na organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo, que foi realizar uma RSL para a análise da relação entre cultura e comunicação organizacional, propiciou compreender o relacionamento entre estes dois construtos ou temas os quais são relevantes para o desenvolvimento organizacional

como um todo. Durante a construção do estudo, foi possível identificar propostas de ações estratégicas para as organizações, que são percebidas nos artigos da RSL e apontados no item 4, especificamente no último parágrafo.

Neste sentido, há uma complementaridade e relacionamento próximo com a cultura organizacional, visto que esta é composta pelas características da personalidade individual e contextual de uma organização. Então, entender a cultura é entender o contexto do ambiente, e, posteriormente, entender como se formam os comportamentos dos funcionários em determinadas situações. Portanto, como uma ação estratégica, propomos que é necessário desenvolver uma análise através das crenças e valores, dos objetivos, das metas que são compartilhadas pelos grupos e também as suposições e sentimentos que são assumidos por eles. Todos esses elementos fazem parte da cultura, e são moldados pelo desenvolvimento perene da comunicação.

A comunicação proporciona transparência, confiança, crescimento profissional, motivação, informação rápida e eficiente, compartilhamento de conhecimento e um clima organizacional agradável. A comunicação não isenta a organização dos conflitos, mas auxilia bastante em sua resolução e na criação de uma cultura admirável e eficiente.

A revisão sistemática da literatura, segundo Brizola e Fantin (2017), é relevante para a pesquisa científica e o desenvolvimento dos estudos organizacionais, pois é realizada para auxiliar o pesquisador a focar nos verdadeiros problemas organizacionais, os mais urgentes e necessários. A RSL segue algumas etapas que o pesquisador precisa entender para formar um arcabouço tanto teórico como prático dos objetos que foram utilizados para solucionar problemas dos primeiros estudos e não repeti-los. Com isso, os autores mostram que a RSL busca eliminar a falta de confiabilidade dos estudos que são feitos sem critérios científicos ou com base em critérios de conveniência.

Durante a construção desta RSL houve algumas limitações com relação ao pouco tempo de pesquisa, desta forma não foi possível precisar em mais plataformas como, a Scopus ou Web of Science.

Entretanto, os resultados proporcionaram visualizar o relacionamento entre os dois construtos estudados, ele é profundo e mostra que eles são interdependentes. Pois a cultura define o modo como as pessoas se comunicam na organização, por isso, os valores, crenças e normas definem a forma como a empresa transmite informações. A comunicação na empresa é o principal veículo para transmitir sua cultura, uma vez que as histórias, a complementaridade do trabalho um do outro, os símbolos servem para reforçar o que é valorizado dentro da empresa.

A partir do momento que a cultura e a comunicação não estão coerentes entre o discurso comunicacional e a vivência cultural, surge a perda de credibilidade, os conflitos entre e inter setores e menos engajamento. Por isso, estes temas devem ser coerentes conjuntamente e de maneira contínua. A partir do momento em que a comunicação é coerente, contínua, confiável e estratégica, ela serve como base e instrumento de fortalecimento da cultura organizacional.

Sugerimos como estudos futuros o desenvolvimento de estudos empíricos analisando detalhadamente essa relação existente entre a cultura e a comunicação organizacional. Como também, realizar um estudo empírico para analisar a inter-relação entre a cultura organizacional e a comunicação em empresas de tamanhos diferentes, de forma a compreender o desenvolvimento da comunicação ao longo do tempo e como a cultura é afetada ou influenciada com isso.

## REFERÊNCIAS

- ANDRELO, Roseane; OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de. Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 20, n. 43, p. 69–81, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/214641>. Acesso em: 13 maio. 2025.
- BENTO, Mateus da Silva; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. Cultura e comunicação organizacional: uma análise da produção científica brasileira contemporânea. **Cadernos de comunicação**, [S. l.], v. 22, n. 2, p.154-173, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/29693/pdf>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- BRITO, Jean Carlos Borges; MARTINS, Dalton Lopes. Revisão sistemática da literatura na Ciência da Informação: uma descrição detalhada dos passos metodológicos. **Revista de ciência da informação e documentação**, [S.l.], v. 14, n. 2, P. 24 - 47, 2023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/incid/article/view/209021>. Acesso em: 9 jun. 2025.
- BRIZOLA, Jairo; FANTIN, Nádia. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Revista de Educação do Vale do Arinos - RELVA**, [S. l.], v. 3, n. 2, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/relva/article/view/1738>. Acesso em: 6 ago. 2025.
- CALLEFI, Jéssica Syrio; CRUBELLATE, João Marcelo. O sistema Toyota de produção e o institucionalismo comunicativo. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 209–229, 2020. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1599>. Acesso em: 9 maio. 2025.
- CAMPELO, Arandi Maciel; SILVA, Irla Carolina da; CARMO, Eronildo Ferreira do. Comunicação interna: fatores que influenciam o clima organizacional. **Revista VOX Metropolitana**, [S. l.], v. 1 p. 6-18, 2023.

Disponível em:

<https://revistavox.metropolitana.edu.br/2023/02/revistavox-metropolitana-no-08-fev-2023/>. Acesso em: 13 maio. 2025.

CAMPOS, Elaine; STEFANO, Silvio; ANDRADE, Sandra. Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, v.20, n.3, p. 65-82, Jul. – Set. 2015. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/599>. Acesso em: 5 ago. 2025.

CILIATO, Sâmia Cristiane; BORTOLUZZI, Valeria Iensen; GHISLENI, Taís Steffenello. A contribuição da comunicação para o engajamento do aprendiz em situações de aprendizagem organizacional. **Revista de Letras, Artes e Comunicação**, Blumenau, v. 18, n. 03, p. 90-108, set./dez. 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/387121384>. Acesso em: 13 maio. 2025.

COLPO, Caroline Delevati; MAUER, Vanessa. Cultura e relações de trabalho na comunicação organizacional: (im)possibilidades. **Animus Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, [S. l.], v. 21, n. 46, p. 145-161, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/47841>. Acesso em: 8 maio. 2025

COLPO, Caroline Delevati. Cultura e comunicação organizacional para o desenvolvimento regional: A constituição da identidade dos sujeitos no programa Catavida de Novo Hamburgo/RS. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 64-79, 2016. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/2604>. Acesso em: 13 maio. 2025.

COSTA, Edwaldo; OLIVEIRA, Taise da Silva. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, São Paulo, Brasil, v. 22, n. 2, p. 397-409, 2020. Disponível em: <https://revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282>. Acesso em: 5 ago. 2025.

FORTE, Denise Wentz; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; RODRIGUES, Ana Paula Grillo. Comunicação de líderes: uma revisão de escopo. **Anais do congresso internacional de conhecimento e inovação - ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, P. 1-15, 2024. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1561>. Acesso em: 5 maio. 2025.

LOURENÇO, Cryslyne Silva et al. A produção científica sobre os estilos de aprendizagem e a experiência docente e discente no ensino em administração na última década. **Desafio Online**, [S. l.], v.12, n.1, p. 52-69, Jan./Abr. 2023. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/17769>. Acesso em: 26 maio 2025.

LYCARIÃO, Diógenes; ROQUE, Robson; COSTA, Débora. Revisão Sistemática de Literatura e Análise de Conteúdo na Área da Comunicação e Informação: o problema da confiabilidade e como resolvê-lo. **Transinformação**, [S. l.] v. 35, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2318-0889202335e220027>. Acesso em: 12 jun. 2025.

MARCON, Catia Sirlene; URPIA, Arthur Gualberto Barcelar da Cruz ; MACUCH, Regiane. O papel do indivíduo para a cultura organizacional. **Revista ciências humanas**, [S. l.], v. 14,

n. 1, P. 1-8, 2021. Disponível

em:<https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/718>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MORAES, Silvana de Souza; DAMIAN, Ieda Martins Pelógia. O papel da comunicação para a inovação. **P2P E INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro - RJ, v. 9, n. 1, p. 121–139, 2022.

Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/5982>. Acesso em: 14 maio. 2025.

PORTO, Juliana B.; PUENTE-PALACIOS, Katia E.; MOURÃO, Luciana; SANTOS, Mariana M.; ARAUJO, Ivy F. Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros: Tradução e evidências de validade para amostras brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.] v. 21 n.2 p. 1–28. 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200014>. Acesso em: 14 maio. 2025.

SANTOS, Carlos José dos; NEVES, Fausto Teodoro; BALIEIRO, Rogério Teixeira; DENARDI, Tainara Catozzi. A influência da comunicação na cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista EDAPECI**, São Cristóvão - SE, v.18. n. 3, p. 6-18 set./dez 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/edapeci/article/view/10082>. Acesso em: 27 Mar. 2025.

SANTOS, Helena Sofia; RIBEIRO, Paula Campos. Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura. **Interações: Sociedade e as novas modernidades**, [S. l.], n. 44, p. 53–69, 2023. Disponível em:

<https://interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/550>. Acesso em: 8 mai. 2025.

VARJÃO, Samila Silva; ESTENDER, Antônio Carlos. A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna. **Revista eletrônica da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 14, n. 2, p. 272-277, ago./dez. 2016. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2650>. Acesso em: 16 abr. 2025.

VIEIRA, Fabiana Ferreira Silva; PEREIRA, Tábata Fernandes. A influência da cultura organizacional no sucesso dos projetos: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 7, n. 6, p. 62331–62348, 2021. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/31824>. Acesso em: 14 maio. 2025.