

COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA CORPORATIVA: estudo de caso com uma empresa de bebidas da cidade de Taquaritinga-SP

INTERNAL COMMUNICATION AND CORPORATE CULTURE: case study with a beverage company in the city of Taquaritinga-SP

João Vitor Oliveira – joaoovitortaqua@icloud.com
 Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga – Taquaritinga – SP – Brasil

Gustavo Henrique Del Vechio – gustavo.vechio@fatec.sp.gov.br
 Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga – Taquaritinga – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v22i1.1857
 Data de submissão: 27/03/2024
 Data do aceite: 26/06/2025
 Data da publicação: 30/06/2025

RESUMO

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no âmbito empresarial, não apenas em função da interação entre gestores e colaboradores, mas por permitir que os membros da organização se sintam acolhidos e possam participar mais ativamente nos processos e tomadas de decisões, contribuindo assim para o sucesso dos negócios. Sendo assim, este estudo explora conceitos de cultura organizacional, focando em como a comunicação interna pode ser fundamental para o bom andamento das práticas empresariais. Após realizar a contextualização teórica, apresenta um estudo com uma empresa de bebidas da cidade de Taquaritinga-SP, cujas entrevistas com líderes de setor permite um aprofundamento acerca da importância do investimento em comunicação interna. O que se nota, a partir da estreita ligação entre teoria e prática, é que o investimento em comunicação interna, aliado a treinamentos adequados e recursos modernos para gestores e colaboradores, podem contribuir muito para o fortalecimento da cultura organizacional e o sucesso dos negócios. Tratam-se, portanto, de estratégias importantíssimas e que não poderiam ficar de fora da agenda empresarial.

Palavras-chave: Comunicação interna. Cultura organizacional. Negócios. Liderança.

ABSTRACT

Internal communication plays a fundamental role in the business sphere, not only due to the interaction between managers and employees, but by allowing members of the organization to feel welcomed and be able to participate more actively in processes and decision-making, thus contributing to success. of business. Therefore, this study explores concepts of organizational culture, focusing on how internal communication can be fundamental to the smooth running of

business practices. After carrying out the theoretical contextualization, it presents a study with a beverage company in the city of Taquaritinga-SP, whose interviews with sector leaders allow for a deeper understanding of the importance of investing in internal communication. What can be seen, based on the close connection between theory and practice, is that investment in internal communication, combined with adequate training and modern resources for managers and employees, can contribute greatly to strengthening organizational culture and business success. These are, therefore, extremely important strategies that could not be left out of the business agenda.

Keywords: Internal communication. Organizational culture. Business. Leadership

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de compreender o conceito de cultura organizacional, focando principalmente na análise de como uma comunicação interna moderna e eficiente pode ajudar a fortalecer a cultura corporativa e contribuir para o sucesso dos negócios.

Para alcançar este objetivo, como metodologia, propõe-se inicialmente a revisão de livros, revistas, artigos e materiais especializadas, a fim de construir uma fundamentação teórica que explique o que é cultura organizacional, bem como a importância de se estabelecer uma comunicação interna sólida, ética e transparente. Em seguida, para analisar estes conceitos teóricos na prática, propõe um estudo de caso com uma empresa do ramo de bebidas situada na cidade de Taquaritinga-SP, que a partir de entrevistas em profundidade com líderes de setores, procura avaliar como eles se conectam a seus times e de que maneiras utilizam os recursos de comunicação interna para a comunicação com seus colaboradores e superiores.

O estudo se justifica por considerar que o investimento em uma comunicação interna bem planejada, sólida e eficiente, pode ser fator essencial não apenas para melhorar o ambiente de trabalho dentro das empresas, mas também para permitir que gestores e colaboradores, independente de seus níveis hierárquicos, sintam-se mais acolhidos e participem maisativamente dos processos e decisão, fortalecendo a cadeia produtiva e consequentemente contribuindo para o sucesso da empresa e de seus negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura organizacional

A cultura é um processo social de construção contínua, sendo um fenômeno ativo e vivo, por meio do qual é possível criar e recriar o mundo em que vivemos. No ambiente empresarial, isto não é diferente, afinal, como observa Baldissera (2010), a identidade de uma empresa sofre enorme influência das ações e comportamentos de seus stakeholders, tais como operários,

colaboradores e gestores, resultando no que pode ser chamado de cultura organizacional, que é a combinação de esforços para a realização de um ou mais objetivos comuns.

A comunicação, que representa um processo social primário, é o alicerce em qualquer cultura organizacional, pois é por meio de um bom relacionamento que os indivíduos compreendem, conhecem e buscam alternativas para atender aos objetivos da empresa (Muller *et al.*, 2007). Em outras palavras, a cultura organizacional é construída a partir dos esforços e ações de seus colaboradores, considerando sobretudo a comunicação entre eles; se não há interação, isto é, se não há condições de comunicação, não há a possibilidade de alimentar os processos organizacionais (Baldissera, 2010).

Um ponto importante neste conceito é o papel primordial de liderança dos gestores, responsáveis por dar sentido aos fenômenos organizacionais. A liderança é um processo comunicativo, construído junto a gestores e demais colaboradores, visando criar um entendimento de situações organizacionais, eventos ou até mesmo objetivos a serem alcançados (Fairhurst; Sarr, 1996).

No entanto, a Aberje (2022) demonstra que, em geral, menos da metade dos colaboradores de uma empresa tem seu gestor imediato como principal canal de informação, embora 45% considerem essa competência como fundamental na avaliação de desempenho e de liderança. Por isso, é tão importante que as empresas realizem reuniões periódicas, com o objetivo de discutir propostas e apresentar resultados, alinhando a comunicação entre gestores e demais colaboradores.

Ajudar os colaborares a compreender os objetivos e políticas de uma empresa, aliás, só é algo possível quando existe um excelente trabalho de liderança, que muitas vezes inclui a presença de diversos tipos de líderes formais, quais sejam encarregados, supervisores e gerentes, que dialogam e interagem com os colaboradores, desenvolvendo padrões quanto aos modos de pensar e se comportar, transformando, assim, a empresa em um espaço de produção, ligado diretamente à cultura organizacional. Pode-se, neste sentido, afirmar que a liderança é um exercício necessário na obtenção do sucesso, sendo imediata a reflexão e a percepção do contexto social (Marchiori, 2008).

Embora a formação da cultura seja dificilmente planejada ou presumível em uma sociedade, dentro das empresas, a cultura organizacional tem um papel bastante estratégico, afinal, como salientam Marchiori. (2008), o recurso mais importante de uma organização são as pessoas: a comunicação, neste contexto, coloca-se como o agente facilitador das interações

sociais, permitindo que os colaboradores mantenham entre si os significados que são construídos junto à identidade organizacional.

2.2 Gestão e processos da comunicação interna

De acordo com a Aberje (2022), a comunicação interna tem crescido em relevância entre os diretores e presidentes das empresas, aumentando seu grau de importância de 83% em 2021 para 88% em 2022. Isto significa que, tanto por meios físicos ou pessoais (comunicação interna boca a boca) quanto por recursos digitais, a comunicação interna está se tornando mais importante na cultura organizacional de muitas empresas, permitindo que líderes se engajem mais com seus colaboradores.

Ainda de acordo com a Aberje (2022), é possível classificar a comunicação interna em 4 tipos ou estágios: em um primeiro estágio – aqui, para mero efeito de classificação, chamado por “comunicação interna 1.0” – a comunicação ocorre majoritariamente de forma descendente, em uma via de mão única, isto é, só a empresa fala, mas os colaboradores não possuem papel muito ativo; já em um avanço para a “comunicação interna 2.0”, a comunicação avança para canais tanto analógicos quanto digitais, tendo um líder promovendo o diálogo (este é um comportamento muito comum dentro das empresas, atualmente). A “comunicação interna 3.0” é um avanço em que se pode aproveitar dos canais informativos, eventos, liderança e redes sociais para transformar gestores e colaboradores em interlocutores com voz ativa; por fim, a “comunicação interna 4.0” é um conceito em que a empresa, mesmo fazendo uso de redes sociais, liderança e áreas de comunicação, deixa de ser a geradora de conteúdo para se tornar facilitadora de conversas estratégicas e curadora de relacionamentos.

O que se quer dizer com esse tipo de classificação é que algumas empresas ainda caminham lentamente em suas comunicações internas, enquanto outras já entendem a importância do relacionamento com *stakeholders*, procurando estabelecer relacionamentos sólidos e transformando-os em interlocutores que podem dialogar e participar ativamente do crescimento empresarial. Se, afinal, as grandes empresas são aquelas que se estruturam e se fortalecem de dentro para fora, então o investimento em bons relacionamentos com aqueles que fazem parte do negócio torna-se vital para obter crescimento e se consagrar no mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Compreendido o conceito de cultura organizacional e os diferentes estágios ou níveis de comunicação interna, apresenta-se, a seguir, um estudo de caso que tem a finalidade de demonstrar, na prática, o uso deste conceito por parte de líderes de equipe. Este é um tipo de estudo que, segundo Trivinôs (2017), classifica-se como exploratório, já que seu propósito é aumentar a experiência em torno de um problema e investigar os limites de uma realidade específica. Neste caso, o estudo se propõe a entrevistar 4 líderes de equipe. De uma empresa do setor de bebidas da cidade de Taquaritinga-SP, a fim de avaliar de que forma eles se conectam com seus times, além das estratégias e ferramentas que adotam para a comunicação interna com o grupo e seus superiores. A escolha da empresa e dos entrevistados é intencional, considerando a experiência que possuem no mercado e o porte da empresa que trabalham. Para guiar as entrevistas, 10 perguntas-chave foram estabelecidas:

1. Como é realizada a comunicação interna e quais os canais específicos para isso?
2. Quais são os principais meios de comunicação utilizados pela equipe?
3. Como são feitas as reuniões e quais são seus objetivos?
4. Existe algum treinamento em comunicação, oferecido aos colaboradores?
5. Como são compartilhadas as informações ou decisões estratégicas com a equipe?
6. Como é a interação entre os diferentes departamentos ou equipes?
7. Existe algum tipo de feedback regular entre os colaboradores e seus superiores?
8. Como são resolvidos os conflitos de comunicação na empresa?
9. Quais são os valores e princípios que norteiam a comunicação interna da empresa?
10. Como é incentivado o engajamento dos colaboradores na comunicação interna?

Espera-se que estas perguntas guiem as entrevistas, permitindo a coleta de informações relevantes, a fim de avaliar como os conceitos teóricos previamente estudados se aplicam na prática do dia a dia destes profissionais e da empresa em geral.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os parágrafos a seguir apresentam uma síntese dos principais resultados de cada entrevista, realizadas presencialmente entre os meses de outubro e dezembro de 2023 na empresa estudada, tendo uma média de 30 minutos de duração cada.

4.1 Entrevista 1: Líder de Laboratório

A primeira entrevista foi realizada com o Líder de Laboratório da empresa, à frente de seu setor há um ano e meio, mas que tem cinco anos de experiência em liderança, sendo atualmente o principal responsável pelas comunicações do setor. Questionado, inicialmente, quanto as principais formas de comunicação com a equipe, o entrevistado responde que as reuniões de alinhamento com seus liderados são um importante canal de comunicação, embora frequentemente faça uso de aplicativo de troca de mensagens e chamada de voz para passar recados. Quando perguntado sobre como são feitas as reuniões e quais os objetivos, o entrevistado responde que não possui um cronograma específico de reuniões, mas que as faz sempre que percebe a necessidade de alinhar pontos, destacar acertos, corrigir erros e levantar melhorias. Ao ser indagado se a empresa possui treinamentos específicos de comunicação, ele responde que percebe uma iniciativa desta natureza mais por parte do setor de qualidade, a fim de melhorar o fluxo de informações internas.

Na sequência, perguntado sobre como são compartilhadas as informações importantes e estratégicas da empresa, o entrevistado responde que, tratando-se do setor no qual é responsável, as informações que podem gerar dúvidas são discutidas em reuniões; outros recados são transmitidos por aplicativos de conversa e, quando se trata de informações estratégicas, sejam relacionadas aos setores ou aos clientes, estas são dirigidas por e-mail. Por fim o entrevistado salienta que, de modo geral, percebe algumas falhas na comunicação interna e que existem distorções com informações que circulam no setor que lidera ou com o restante da empresa. Sempre que possível, diz oferecer feedback aos seus colaboradores, a fim de evitar ruídos, sendo que, dentro da empresa, presa por valores como ética, respeito e clareza quando se trata de comunicação, visando o bem-estar da equipe e evitando conflitos.

4.2 Entrevista 2: Líder de Almoxarifado

A segunda entrevista foi realizada com o Líder de Almoxarifado da empresa, que possui dois anos de experiência no setor, assumiu a liderança há cerca de dez meses, mas tem mais de sete anos de experiência com liderança. Questionado sobre como ocorre a comunicação interna, ele responde que existem canais específicos para isso, tais como e-mail, WhatsApp e o rádio comunicador que, segundo ele, é o mais frequentemente utilizado. O entrevistado salienta ainda que sua equipe, hoje composta por sete colaboradores, realiza reuniões diárias no início do expediente e na troca de turno, a fim de facilitar a troca de informações.

Ao ser indagado se a empresa possui algum treinamento específico em comunicação, ele responde não perceber essa iniciativa, embora acredite ser de extrema importância. Na sequência, questionado sobre como são compartilhadas as informações importantes da empresa, ele argumenta que este tipo de informação normalmente é enviado por e-mail e transmitido via reuniões à equipe. Perguntado sobre como é a interação entre departamentos, ele reitera que, dependendo da urgência, há o uso de aplicativos de mensagens, conversas rápidas ou reuniões de alinhamento. O entrevistado conclui dizendo que feedbacks acontecem em sua equipe, porém não é uma regra e isso vale para os feedbacks de seus superiores. Em caso de conflitos internos, prefere chamar os envolvidos para uma reunião pontual, fazendo a mediação para ajustar as expectativas e evitar um agravamento do conflito. Para ele, a ética entre as equipes nos canais de informação é um ponto positivo, pois prevalece o respeito nas conversas.

4.3 Entrevista 3: Líder de Produção

A terceira entrevista foi realizada com um Líder de Produção, que tem dois meses de experiência como líder em seu setor, além de um ano de experiência na empresa (há três turnos de produção; ele lidera o primeiro do dia). Questionado sobre como ocorre a comunicação interna, ele responde que hoje a maioria das comunicações são realizadas por ligações em números de celulares corporativos, aplicativos de mensagens e o rádio comunicador. O entrevistado afirma que, por norma da empresa, em seu setor o uso de aparelhos celulares é proibido; por isso, o contato entre colaboradores é mais interpessoal ou pelo rádio comunicador, sendo que o celular é mais usado para ele próprio se comunicar com seu encarregado e os demais setores. Também salienta que, na equipe que lidera, hoje composta cerca de 25 colaboradores, há reuniões diárias no início do expediente e na troca de turno, para transmitir informações ao grupo; essas reuniões ocorrem e são segmentadas por setor de produção, que são: a preparação e viragem de matéria prima; o envase; e o empacotamento e distribuição.

Ao ser indagado se a empresa possui algum treinamento específico em comunicação, ele diz perceber apenas uma iniciativa relacionada ao uso do rádio comunicador junto a novos colaboradores. Na sequência, questionado sobre como são compartilhadas as informações importantes e estratégicas da empresa, ele responde que estas são transmitidas diretamente ao encarregado de produção via conversa, para que ele as reporte aos colaboradores. Em relação à interação entre os departamentos, reitera que tais comunicações ocorrem diretamente pelo rádio comunicador e o celular. Ao concluir, o entrevistado salienta que em seus dois meses de experiência como líder, já teve a oportunidade de passar vários feedbacks aos colaboradores,

tanto positivos quanto negativos; diz, ainda, receber feedbacks de seus superiores a respeito de seu trabalho. Perguntado sobre os valores que norteiam a comunicação interna, ele argumenta que respeito, educação e confiança são os principais pilares, por isso, incentiva o engajamento dos colaboradores, a fim de transmitir aos líderes os problemas em seu setor, dar sugestões e reportar os erros que possam acontecer e prejudicar as operações.

4.4. Entrevista 4: Líder de Produção

A quarta entrevista foi realizada com um Líder de Produção da empresa, que possui nove anos e meio de experiência em liderança de equipe, sendo que há dois anos e seis meses lidera o setor que se encontra atualmente. Questionado sobre como ocorre a comunicação interna, ele responde que existem canais específicos para isso, tais como o rádio comunicador e o celular, neste caso mais voltado a falar com líderes de outros setores ou com seu encarregado (como ele lidera o segundo turno de produção, que começa às dezoito horas, seu encarregado e muitos líderes dos outros setores já deixaram a empresa). Ao ser indagado se a empresa possui algum treinamento específico em comunicação, ele responde perceber apenas a iniciativa de instrução, para novos colaboradores, sobre como fazer uso do rádio comunicador; não há, segundo ele, outros treinamentos desta natureza.

Na sequência, perguntado sobre como são compartilhadas as informações importantes e estratégicas da empresa, ele salienta que esse tipo de comunicação ocorre por conversas diretas com os colaboradores, a partir de instruções que lhes são passadas pelo encarregado direto. Questionado sobre como é a interação entre os departamentos, ele reitera o uso de aparelho celulares, além de algumas reuniões que acontecem. O entrevistado conclui a entrevista mencionando que os feedbacks são um ponto muito importante para sua equipe, utilizando-os como estratégia para guiar os que precisam de ajuda e motivar aqueles que se destacam em suas operações. Quanto aos conflitos internos, o entrevistado prefere ouvir diretamente as pessoas envolvidas, para que ele possa mediar a situação; em sua opinião, visão e respeito são os principais valores na comunicação da empresa, pois trazem mais engajamento para a equipe, ajudam a resolver problemas e contribuem com novas soluções.

4.5 Discussões

Tendo por base as entrevistas com os líderes de laboratório, almoxarifado e produção, é possível observar algumas particularidades quanto a comunicação interna de equipes. Primeiramente, em relação às formas de comunicação utilizadas, todas as equipes declararam

fazer uso de aplicativos de mensagens, como WhatsApp, para a troca de informações rápidas. Além disso, as reuniões são compreendidas como um importante canal de comunicação, sendo realizadas de forma regular nas equipes de almoxarifado e produção. Excetua-se, neste sentido, o líder de laboratório, que não possui um cronograma específico de reuniões, realizando-as apenas quando percebe a necessidade de alinhar pontos e levantar melhorias.

Quanto ao compartilhamento de informações importantes e estratégicas, todas as equipes utilizam o e-mail como meio de comunicação. No entanto, o líder de laboratório destaca que as informações que podem gerar dúvidas ou ambiguidade são discutidas em reuniões, enquanto os outros líderes mencionam que essas informações são transmitidas diretamente aos colaboradores. Em relação aos treinamentos específicos de comunicação, apenas o líder de almoxarifado menciona não perceber essa iniciativa na empresa, embora acredite ser de extrema importância. Os outros líderes não citam treinamentos específicos, mas o líder de produção destaca a importância dos feedbacks como estratégia para guiar e motivar a equipe.

No que diz respeito à interação entre departamentos, todas as equipes usam aplicativos de mensagens e reuniões de alinhamento. O líder de produção destaca o uso do rádio comunicador como um canal importante em sua equipe. Já em relação aos valores que norteiam a comunicação interna, todos os líderes mencionam a importância do respeito e da ética; o líder de laboratório destaca a clareza na comunicação como um valor importante, e o líder de produção evidencia a confiança como um pilar fundamental na comunicação.

Em relação aos pontos de melhoria, o líder de laboratório destaca a existência de falhas na comunicação interna e distorções de informações: ele busca oferecer feedbacks aos colaboradores, para evitar ruídos e conflitos. O líder de almoxarifado menciona a falta de treinamentos específicos em comunicação, como um ponto de melhoria. Já o líder de produção destaca a importância de resolver conflitos internos ouvindo diretamente as pessoas envolvidas. Em geral, é possível evidenciar que a comunicação interna nas equipes é realizada principalmente por meio de aplicativos de mensagens e reuniões. O compartilhamento de informações importantes e estratégicas é feito principalmente por e-mail. A ética, o respeito e a confiança são valores importantes na comunicação interna. No entanto, existem pontos de melhoria, como a necessidade de treinamentos específicos em comunicação e a resolução de conflitos internos de forma mais efetiva.

Nota-se, por estas entrevistas, que ainda há a necessidade de adotar uma abordagem mais integrada e tecnológica. Com base nas informações fornecidas pelos líderes de laboratório, almoxarifado e produção, algumas sugestões podem ser implementadas: primeiramente, uma

maneira sugestiva de ampliar a comunicação pode consistir em um investimento maior em ferramentas digitais de comunicação, além do incentivo ao uso de aplicativos de mensagens pelas equipes. Como exemplo, a empresa poderia considerar a adoção de plataformas de colaboração on-line, tais como Slack ou Microsoft Teams, para proporcionar a troca de informações de forma rápida e organizada, além de oferecer recursos adicionais, tais como o compartilhamento de arquivos, bem como a integração com outras ferramentas empresariais. Além destes recursos tecnológicos, pode-se estabelecer um cronograma mais regular de reuniões para as equipes, afinal, uma comunicação mais dinâmica tem por base a valorização, interação e colaboração em tempo real de equipes, incluindo seus gestores e colaboradores, independentemente da localização física em que cada um destes membros se encontrem.

Pode ser uma boa prática, ainda, implementar um sistema de compartilhamento de informações em tempo real; ou seja, além do uso do e-mail, certas plataformas de gestão de projetos, tais como Trello ou Asana, se mostrariam úteis para permitir aos colaboradores acompanharem o progresso de tarefas, compartilharem atualizações e até documentarem decisões importantes, ajudando a evitar dúvidas e ambiguidades. Neste sentido, também seria essencial investir em treinamentos, tanto para a prática da comunicação digital, quanto para o uso dos recursos tecnológicos. Em outras palavras, gestores e colaboradores deveriam ser capazes de utilizar as novas ferramentas digitais, além de desenvolverem habilidades de comunicação virtual, incluindo uma escrita mais clara e concisa, bem como a empatia em mensagens digitais e a capacidade de transmitir informações de forma clara e atrativa.

Por fim, seria muito importante desenvolver uma cultura de comunicação aberta e transparente, em que os colaboradores se sintam encorajados a compartilhar ideias, oferecer feedbacks e resolver conflitos de forma construtiva, permitindo uma participação amplamente ativa de todos os membros, independentemente do cargo hierárquico que ocupam.

Em resumo, aliando-se os conceitos teóricos primeiramente estudados às análises das práticas observadas nas entrevistas com líderes de setores da empresa objeto deste estudo, pode-se considerar que a adoção de ferramentas digitais mais modernas, o estabelecimento de um cronograma mais regular de reuniões, a implementação de sistemas de compartilhamento de informações em tempo real e o investimento em treinamentos específicos em comunicação digital, a fim de promover uma cultura de comunicação mais aberta e transparente, poderiam ser um trunfo para adaptar o negócio às novas demandas digitais, bem como promover uma comunicação mais eficiente, colaborativa e integrada em toda a empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve, como tema principal, a cultura organizacional e sua relação com a comunicação interna. Por meio da fundamentação teórica, foram apresentados conceitos sobre a construção da cultura organizacional e o papel da comunicação para seu desenvolvimento.

Aliando-se teoria com a prática observada em uma empresa da cidade de Taquaritinga, nota-se claramente a importância dos gestores no processo de liderança e comunicação organizacional, tornando evidente o quanto a liderança é um processo comunicativo, no qual estes profissionais desempenham papel fundamental para a construção de um entendimento comum das situações organizacionais e dos objetivos a serem alcançados. No entanto, mostra-se preocupante o fato de que parte dos colaboradores não considerem seu gestor imediato como o principal canal de informação, apesar da competência de comunicação ser considerada fundamental na avaliação de desempenho e liderança; daí a necessidade de reuniões periódicas, para alinhar a comunicação entre gestores e colaboradores, a fim de promover uma comunicação mais efetiva e transparente.

Na fundamentação teórica, foram apresentados quatro “estágios de comunicação interna”, que vão desde uma comunicação descendente até uma comunicação que promove o diálogo e a participação ativa dos colaboradores; tais estágios, em suma, demonstram a importância de uma comunicação interna eficiente e alinhada com os valores da empresa, pois isso contribui para a construção de uma cultura organizacional mais sólida e saudável.

As entrevistas realizadas com líderes de equipes revelam que, na empresa estudada, as formas de comunicação mais utilizadas são baseadas em aplicativos de mensagens, além do compartilhamento de informações importantes e estratégicas por e-mail; os valores éticos, respeito e clareza são destacados como fundamentais na comunicação interna. Logo, se uma cultura de comunicação mais aberta e transparente é aquela que estimula os colaboradores a compartilharem ideias e resolver conflitos de forma construtiva, existem algumas abordagens que poderiam ser utilizadas para elevar o nível das comunicações, tais como o uso de ferramentas digitais mais modernas e sistemas de compartilhamento de informações em tempo real; todos eles, por certo, precisam de treinamentos específicos para seu uso. Todos esses esforços poderiam contribuir enormemente para o fortalecimento da cultura organizacional, bem como o crescimento dos negócios. São, portanto, estratégias importantíssimas e que não poderiam ficar de fora da agenda empresarial.

REFERÊNCIAS

ABERJE. **Tendências em comunicação interna em 2022.** ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2022. Disponível em: https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2022/03/TendenciasCI2022_AcaoIntegradaAberje.pdf. Acesso em: 06 fev. 2024.

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação.** In: Kunsch, Margarida. A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

FAIRHURST, Gail T.; SAAR, Robert A. **The Art of Framing:** managing the language of leadership. São Francisco: Jossey-Bass, 1996.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional.** 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MULLER, Karla M; GERSZON, Vera R. S; EFROM, Bianca. **Intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional:** a Binacional ACM/ACJ Fronteira. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12 n.12, p. 177-190, jan/dez 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/download/1023/1068>. Acesso em: 4 fev. 2024.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2017.