

---

## **A Comunicação Positiva no Contexto Corporativo com Hábitos e Valores nas Práticas Culturais na Empresa – um estudo exploratório<sup>1</sup>**

Ana Maria Malvezzi<sup>2</sup>  
Universidade São Judas (USJT), São Paulo, SP

### **Resumo**

A comunicação empresarial vai além das organizações, buscando o diálogo com o público interno e todos os *stakeholders*, buscando com atitudes e comprometimento atingir os objetivos estratégicos. Assim, a comunicação é um dos pilares do composto mercadológico, onde a interação é elemento fundamental no circuito da comunicação, no desenvolvimento de habilidades comunicacionais. O estudo aborda a comunicação positiva para entender a transformação de atitude das pessoas e das organizações no ambiente corporativo. Este trabalho pretende discutir a comunicação como um processo relacional, sobretudo o público interno, para motivá-lo e engajá-lo, a partir da comunicação positiva. Propõe-se estudo exploratório e discussão teórica, contribuindo com o conceito investigado e relacionando as ações de comunicação com a busca da eficácia do contexto empresarial.

### **Palavras-chave**

Comunicação positiva; Estratégia; Cultura Organizacional

### **1 Introdução**

A comunicação empresarial está ligada diretamente aos aspectos das relações organizacionais, no contexto dos diferentes públicos. A sociedade contemporânea apresenta características que impõe planejamentos bem articulados, considerando a urgência na tomada de decisões, a velocidade acelerada com que as informações circulam, além da fragilidade dos vínculos tanto nas relações interpessoais e a busca permanente pela mensuração de resultados, incluindo as situações intangíveis. Com isso, o desafio nos processos comunicacionais pode estar nos veículos oficiais da organização, mas

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação realizado de 4 a 8 de setembro de 2023

<sup>2</sup> Mestre em Comunicação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e docente na Universidade São Judas (USJT), email: [ana.malvezzi@animaeducacao.com.br](mailto:ana.malvezzi@animaeducacao.com.br)

---

também na comunicação informal. É fundamental compreender os diferentes atores sujeitos que se relacionam entre si, assim como de forma corporativa, indicando flexibilidade, agilidade nos processos e fortalecimento da diversidade (BALDISSERA, 2009).

Almeida; Souza e Mello (2010) retratam que a comunicação é um importante pilar do composto mercadológico, uma vez que é utilizada como estratégia de promoção de qualidade nas organizações, considerando também a comunicação interna. Dessa forma, seja qual for o segmento, toda empresa assume o papel de comunicadora e promotora, visando os diversos públicos (internos e externos), seus *stakeholders*.

As organizações buscam a humanização das suas relações com a sociedade e também com os indivíduos de forma inevitável e desejável. Em pesquisa apresentada por Kunsch (2010), essa humanização impõe avanços tanto na postura quanto nas atitudes da própria empresa e seus colaboradores, apresentados em práticas inovadoras de comunicação. É traduzido como espaço de diálogo, a construção da essência empresarial, estabelecendo, por exemplo, as conexões entre poder e discurso, além de aprimorar as relações de trabalho.

É de extrema relevância refletir sobre a influência da comunicação no pensamento e comportamento dos indivíduos, estudando, inclusive as relações de poder no contexto das organizações, considerando os aspectos do diálogo e interacionais nas relações. Abordar a comunicação positiva, poder estabelecer e conceituar como ela transforma a atitude das pessoas e das organizações, no ambiente corporativo.

Este estudo visa discutir a comunicação como um processo relacional, sobretudo com o público interno, a fim de motivar e engajar os colaboradores, utilizando as características da comunicação positiva. Dessa forma, propõe-se um estudo exploratório com breve revisão bibliográfica, apresentando alguns resultados da pesquisa, a fim de contribuir com o conceito investigado e buscando relacionar as ações de comunicação com a eficácia do contexto empresarial, analisando como a comunicação positiva se desenvolve no ambiente corporativo.

---

## 2 Interação e a comunicação organizacional

A interação é elemento fundamental no circuito da comunicação, integrado pela troca de mensagens, ainda que tenha a palavra ou mesmo o silêncio, além de nem sempre a comunicação acontecer com uma intenção específica (CURVELLO, 2012).

Para Barsi e Vasconcelos (2023), as pessoas e as organizações tanto podem utilizar formas mais violentas, que prejudiquem o andamento da conversa, buscando punir, apontar erros, utilizando julgamentos, classificações ou comparações, a partir de rótulos, da avaliação dos seus próprios valores e, dessa forma, estabelecendo exigências que podem dificultar o processo de entendimento ou dos resultados esperados pela liderança nas empresas. Mas, por outro lado, utilizar a linguagem, seja verbal ou não verbal, no desenvolvimento de habilidades comunicacionais com empatia nas interações abre espaço para resultados mais compatíveis com os objetivos planejados, com o propósito de engajar as pessoas que deverão ser impactadas. Discutir sobre hábitos e valores podem reforçar, por outro lado, aspectos mais agressivos ou negativos, compondo relações sociais pouco sensíveis.

Cabe destacar que as mudanças nos processo e relações estão ligadas ao comportamento, para, assim, atingir os resultados esperados. Dessa forma, pode-se dizer que as mensagens devem ser transmitidas com clareza a partir de diferentes canais de comunicação, esperando que a resposta esteja de acordo com as expectativas, mas que chegue pela mensagem adequada aos cenários e às pessoas envolvidas. É fundamental conhecer as novas configurações do ambiente corporativo interno sob o olhar das relações no mundo do trabalho e analisar a complexidade das organizações, sobretudo porque são formadas por pessoas, com diversas histórias, repertórios, vivências e que estão interconectadas em seus diferentes universos. Essa subjetividade e seus contextos indicam a importância de estudar e entender as dimensões, paradigmas tanto no eixo interpretativo quanto crítico da comunicação organizacional (PEREIRA, 2021).

Vilas Boas (2021) destaca sobre a comunicação como fator essencial ao ser humano e sua vida em sociedade, uma vez que “todos partilhamos códigos de conduta, valores e ideais com indivíduos que consideramos nossos semelhantes nas diversas culturas em que estamos inseridos”. Ao tratar o aspecto organizacional, busca-se aperfeiçoar e moldar a comunicação para que o resultado leve ao sucesso. Porém, é

---

preciso que haja planejamento baseado em estratégia com os diferentes públicos, permitindo que sejam identificados objetivos, metas, mensagens a serem transmitidas, comprometimento e satisfação das pessoas envolvidas, além de identificar as mudanças, visando a melhoria e atualização de canais, por exemplo.

Os modelos de comunicação interpessoal evoluem na dimensão do formato unilateral de informações para os processos mais interativos, promovendo resultados a partir dos hábitos e valores nas práticas culturais das empresas, traduzidos no processo comunicacional interno e pode refletir nas relações com os *stakeholders*. Nesse sentido da construção cultural da organização, é relevante construir uma relação pautada em elementos que retratem a verdade, ou seja a transparência deve ser um pilar de discurso coerente, mas que agregue valor no seu conteúdo e na sua forma, construindo relacionamentos cuja finalidade seja a consolidação de um conceito positivo, gerando uma forte reputação, o que pode colaborar para o atingimento de objetivos e metas (KUNSCH, 2018).

As organizações necessitam que as pessoas sejam estimuladas para que possam entender e representar o projeto empresarial, que precisam estar envolvidos no constante crescimento da empresa, a fim de estar presentes as necessidades e expectativas, “traduzidas em comportamentos de envolvimento, dedicação, disponibilidade, confiança e espírito de mudança, aliados a novos contextos de inovação organizacional” (BRANDÃO, 2018).

Entender as necessidades das pessoas envolvidas no projeto empresarial é observar também o avanço da tecnologia, onde a informação e os processos de difusão acabam por fluir de forma mais rápida, gerando mudanças de paradigmas no ambiente organizacional. Com esse cenário, Porem (2012) analisa o surgimento de novos valores humanos, sociais e culturais, promovendo reflexão sobre problemas sociais em vários níveis, do local ao mundial. Dessa forma, a comunicação torna-se mais democratizada e é uma peça-chave para as mudanças que ocorrem no panorama comunicacional, que é enfocada pelo amadurecimento da consciência social.

---

### 3 Comunicação, estratégia e cultura organizacional

Os modelos de comunicação estão vinculados aos sentidos humanos, conectados às percepções, representações e repertórios dos interlocutores. O resultado manifestado está vinculado ao mundo ao qual o indivíduo está inserido e seu comportamento. Nesse contexto é relevante destacar os filtros mentais que se evidenciam de três maneiras: eliminação, generalização e distorção que irá depender das crenças, linguagens, valores e memórias (MACHADO, 2021).

Alves; Cabral e Andrelo (2022) abordam como resultado de conflitos da sociedade, o aspecto da violência, retratada como instrumento de poder e dominação para a conquista de objetivos individuais, impactando “na forma como os indivíduos pensam, agem e se relacionam, caracterizando seu comportamento e as construções simbólicas sobre o que é e como deve ocorrer a dinâmica na sociedade”. Ao conectar com o campo da comunicação, os autores destacam a influência dos meios de comunicação de massa diretamente no comportamento, na conduta, em jeito de proceder e na rotina dos indivíduos, levando-os a atitudes mais violentas, identificadas em seus cotidianos. Com essa circunstância é importante analisar o discurso das organizações, que, no processo de interação na sociedade, pode impactar o pensamento e comportamento dos indivíduos, divididos por padrões e, dessa forma podendo gerar violência cultural. O poder discursivo pode, assim, despertar para o caminho de atitudes violentas, alicerçadas nas relações sociais.

Brandão (2018) destaca o ponto em que a comunicação se torna estratégica a fim de delimitar a real intenção, também em função de sinergia, para abordar os fatores considerados na cultura organizacional, nas perspectivas das ações, atitudes e dinâmicas que visam influenciar diretamente o entendimento das mensagens e, assim, gerenciar de forma mais clara e eficaz a estrutura da comunicação. Por outro lado, é possível assistir às tendências de mudanças significativas nos diversos níveis que impactam as organizações, como demográficos, políticos, econômicos, tecnológicos, culturais e verificar diferentes condições.

Nesse sentido, podem ser considerados a valorização da formação profissional, os deslocamentos das pessoas em diversos locais distintos de sua origem, alterando cenários

---

de vínculos mais sólidos ou, ainda, mais frequentes, em função das dinâmicas mutáveis do mercado, gerando alterações significativas nos comportamentos e relações de trabalho.

Pensar no seu público interno – seus colaboradores – deve ser um elemento prioritário a fim de impactar com o intuito de valorizar a pluralidade de ideias e o direcionamento das políticas de responsabilidade social, uma vez que a organização deve estar atenta às questões de mobilização das informações como estratégias para alcançar objetivos. O diálogo deve estar ajustado com a cultura organizacional, facilitando a cooperação, credibilidade e o comprometimento com os valores, pois o comportamento vai ao encontro do papel da comunicação, seu processo e seus públicos, mas, primeiramente, o interno.

#### **4 Comunicação positiva e suas conexões com o mundo corporativo**

As organizações buscam a eficácia da comunicação, conectada em transformar condutas, ações e reações. Dessa forma, o foco é atingir o objetivo do processo comunicacional, transmitindo as informações de forma clara, despertando a interlocução entre emissor e receptor sem que haja interpretação diferente do que foi falado ou escrito (MACHADO, 2021).

Espera-se que a comunicação esteja refletida (positiva ou negativamente) nos resultados da organização, pois toda comunicação tem objetivos e que podem ser decompostos em metas (traduzidas ou não em valores mensuráveis), taxa de retorno de investimento e prazo para o atingimento dessas metas.

Sapelli, Dalfovo e Castanha (2021) destacam que os elementos motivadores da comunicação permitem a transmissão das mensagens de forma prática, mas expressando emoções, sentimentos e pensamentos, ainda que utilizado na comunicação formal e oficial da empresa. Porém a forma como o receptor é impactado, pode despertar sentimentos e comportamentos de acordo com o repertório e visão de mundo. Ou seja, o sentido efetivo do discurso ou do texto é dado pelo interlocutor, a partir da interação entre emissor e receptor.

Nesse contexto pode-se considerar a comunicação positiva como o processo comunicacional que utiliza elementos verbais e não verbais, relacionando a emoções

---

motivadoras. Dessa forma, desperta sensações positivas ou afetividade do outro, gerando o desenvolvimento da empatia e criando, assim, ambiente mais favorável nas relações interpessoais.

Correlacionar a comunicação positiva com o ambiente de trabalho pode apresentar ferramentas importantes a fim de ampliar oportunidades de sucesso, influenciando e melhorando, assim, mecanismos mais adaptativos, interativos e inovadores. Os aspectos relacionais da comunicação são enfatizados nas organizações, considerando os públicos exigentes e a cultura organizacional, mas, principalmente uma sociedade em mudanças frequentes e acentuadas (KUNSCH, 2006).

É possível considerar que, a partir da prática cotidiana da comunicação positiva, o ambiente de trabalho estará mais fluido a partir de pontos como elevar a autoestima, com gerenciamento adequados das emoções e sentimentos, incentivando os hábitos e gerando valores nos aspectos culturais da empresa (LARA MAZÓN, 2022). Estimular a comunicação positiva é intensificar as atividades e as energias investidas na motivação, associada à satisfação no trabalho. Isso pode acarretar a ampliação de “diversos padrões comportamentais, como a consciência e a capacidade de compreender os códigos do local de trabalho” (VILA BOAS, 2021). É necessário promover ajustes, treinamentos, eventos e atitudes diárias, incentivando a autoconfiança, assim como a responsabilidade do que e como falar, mas além disso, entender o fator de como dizer “não”, sem afetar as relações interpessoais no trabalho. Esse envolvimento do público interno pode ser revelado em atitudes, comportamentos, mais engajamento e, também, no desejo de contribuição para o sucesso da organização, resultando, possivelmente, na propagação da conjunção de fatores que levam a empresa a melhorar seu relacionamento com os *stakeholders* e fortalecer sua imagem.

Machado (2021, p. 10) argumenta o quanto é importante para que as empresas entendam “o quão valioso é ter uma comunicação eficaz, que seja clara e direta entre todos aqueles que fazem parte dos negócios. É essa comunicação que garante o bom andamento dos processos, a execução das atividades e o alcance de resultados extraordinários”. A autora relaciona os principais componentes que traduzem uma comunicação organizacional eficaz:

- Assertividade nos processos;

- Engajamento e motivação dos colaboradores;
- Diminuição de conflitos;
- Melhora no clima organizacional

Para que esse cenário esteja de acordo com a cultura da organização, é fundamental que se avalie o cenário, saiba quem é o receptor, invista-se na cultura de feedbacks e também os gestores possam estar atentos sobre o correto da língua portuguesa ou o idioma utilizado na empresa.

É fundamental observar as diferenças entre conceitos de comunicação integrada, comunicação estratégica e comunicação interpessoal, conforme descrito no quadro abaixo, a fim de compreender o contexto da comunicação positiva para que possa ser aplicada na composição da cultura da organização, sobretudo com seu público interno.

Comunicação integrada	É o desenvolvimento conjunto das atividades de comunicação institucional (administração, jornalismo, Publicidade e Propaganda, editoração, designer, Relações Públicas, publicidade) com a comunicação mercadológica (propaganda, vendas, marketing) que se unem para atuar em conjunto onde haja conflito entre as diversas atividades em benefício do cliente formando um composto da comunicação (KUNSCH, 2006)
Comunicação estratégica	Centrada nos resultados pragmáticos das ações comunicativas. Ignora a complexidade e as incertezas do ambiente, partindo do pressuposto de que um bom planejamento estratégico é capaz de alcançar os resultados desejados e promover uma comunicação eficaz (KUNSCH, 2018)
Comunicação interpessoal	“Interação de natureza conversacional que implica o intercâmbio de informações verbais e não verbais entre dois ou mais participantes em uma situação face a face”. (KUNSCH, 2010, p. 55)
Comunicação Positiva	processo comunicacional que utiliza elementos verbais e não verbais, relacionando a emoções motivadoras. Dessa forma, desperta sensações positivas ou afetividade do outro, gerando o desenvolvimento da empatia e criando, assim, ambiente mais favorável nas relações interpessoais (a autora)



Kunsch (2006) destaca que o indivíduo constrói sua própria realidade social por meio de seus próprios atos e na organização:

O tema da comunicação deve merecer prioridade entre os especialistas do comportamento organizacional se partirmos de constatações óbvias de que o ser humano é um ser de desejo e pulsão, um ser simbólico e um ser espaço-temporal que, pelas relações mantidas com o outro, realiza jogos de identificações: introspecção, projeção, transferência. (KUNSCH, 2006, p. 39)

## 5 Considerações finais

O diálogo participativo, colaborativo e efetivo no ser humano provoca percepções sobre o cenário de acordo com seu repertório, mas principalmente como se dá a comunicação efetivamente. No ambiente organizacional pode contagiar produtivamente as partes, permitindo considerável empoderamento dos seus atores na participação da construção de soluções, proporcionando mais consistência e satisfação para todas as partes envolvidas.

Dessa forma, a comunicação positiva se dá de maneira mais assertiva nos diferentes grupos, com a prática de habilidades concretas de linguagem mais produtiva, sendo uma ferramenta democrática para a diminuir os conflitos. Nesse contexto, ajuda a criar um clima organizacional mais positivo. A intenção é que após a inclusão de uma comunicação positiva as organizações sejam capazes de utilizar essas habilidades para que possam assumir maiores desafios, como resolução de conflitos.

Sugere-se, assim, avançar ainda mais nesse tema, uma vez que alguns estudos apontam que pessoas tendem a apresentar sofrimento quando tem relações mais superficiais e frágeis dentro dos grupos que pertencem. Focar em aspectos positivos, utilizando palavras ou comportamentos mais motivadores podem favorecer situações de aproximação e convivência com outros. Assim, é fundamental que os profissionais de comunicação possam colaborar na organização e propagação das mensagens positivas e valorizar os aspectos culturais da empresa.

Yanaze e Crepaldi (2005, p. 142) comentam que “é possível avaliar a comunicação em função de um modelo de respostas comportamental, destacando as diferentes ações e sua capacidade de gerar respostas positivas em cada etapa”.

### Referências bibliográficas

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão & Produção, Volume: 17, Número: 1, 2010. Disponível em** <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>. Acesso em 03 jun. 2023.

ALVES, Mariana Carareto; CABRAL, Raquel; ANDRELO, Roseane. A comunicação no contexto das organizações como alternativa para a desconstrução da violência cultural na sociedade. **45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Intercom: João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2022/resumo/0708202217214062c891d477963>. Acesso em 02 jun. 2023.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. In: *Organicom*. São Paulo: V. 10-11, 2009. p. 115-120.

BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_6](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6). Acesso em 03 jun. 2023

BARSI, Lea; VASCONCELOS, Monica. Comunicação positiva e técnicas de negociação: um caminho transformador nas relações afetivas e familiares da contemporaneidade. *Scientia Iuris*, Londrina, v. 27, n. 1, p. 42- 61, mar. 2023. DOI: 10.5433/2178-8189.2023v27n1p42. ISSN: 2178-8189. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/45136>. Acesso em 11 mai. 2023.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional - Edição Revista e Ampliada**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. v. 1. 162p. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComI...>

KUNSCH, Margarida Maria Krolhling (Org). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. *Media & Jornalismo*, v. no 2018, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1). Acesso em: 04 jun. 2023.

LARA MAZÓN, L. M. La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, v. 4, n. 1, p. 41-70, 10 mar. 2022. Disponível em: <http://www.sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/50>. Acesso em: 04 jun. 2023.

---

MACHADO, Jessika Sonia. Psicologia positiva e a comunicação para a performance Empresarial. *Revista Humanitaris*. V.3, n.3. São José/SC: ICEP, 2021.

Disponível em:

<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/revistahumanitaris/article/view/475>.

Acesso em: 15 mai. 2023

PEREIRA, Ethel Shiraishi. **Transparência: conceito imperativo numa sociedade espetacular**. 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Intercom: Virtual, 2021.

Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2021/resumos/dt3-co/ethel-shiraishi-pereira.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2023.

POREM, Maria Eugenia. Comunicação organizacional, informação e responsabilidade social: uma nova relação. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v.13, n. 25, p. 61-70, 2012.

Disponível em:

[https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/1522](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/1522). Acesso em:

11 mai. 2023.

SAPELLI, D. M., DALFOVO, M. S., & CASTANHA, D. A. Comunicação positiva e os reflexos sociais. **Revista de extensão e iniciação científica da Unisociesc**. v.8, n.1, 2021.

Disponível em: <https://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/176>. Acesso em 03 jun. 2023.

VILAS BOAS, Flávia da Rocha. **A comunicação interna e a cultura organizacional: o impacto nas relações interpessoais, na satisfação no trabalho e nos fluxos internos de informação**. Braga/Portugal: Universidade do Minho - Instituto de Ciências Sociais, 2021.

Disponível em:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/79327/1/Flavia%20da%20Rocha%20Vilas%20Boas.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2023.

YANAZE, M.; CREPALDI, U. A Comunicação e a tangibilidade de sua avaliação. **Organicom**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 134-145, 2005. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138885. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138885>. Acesso em: 11 mai. 2023.