

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
ESPÍRITO SANTO – CAMPUS LINHARES
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO EMPRESARIAL**

EDIRLANE RAMOS DE SÁ CARDOSO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA UM
CLIMA SAUDÁVEL**

LINHARES

2023

EDIRLANE RAMOS DE SÁ CARDOSO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA UM
CLIMA SAUDÁVEL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Pós-graduação *lato sensu* Especialização em Gestão Empresarial, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. M.Sc. Whelligton Renan da Vitória Reis

**LINHARES
2023**

EDIRLANE RAMOS DE SÁ CARDOSO

CLIMA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA UM CLIMA SAUDÁVEL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Pós-graduação *lato sensu* Especialização em Gestão Empresarial, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Aprovado em 06 de dezembro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. M.Sc. Whelligton Renan da Vitória Reis
Instituto Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. M.Sc. Reginaldo Vasconcelos Sena
Instituto Federal do Espírito Santo
Membro interno

Prof. M.Sc. Sergio Augusto Vieira
Instituto Federal do Espírito Santo
Membro interno

DECLARAÇÃO DO AUTOR

Declaro, para fins de pesquisa acadêmica, didática e técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.

Linhares-ES, 06 de dezembro de 2023.

Edirlane Ramos de Sá Cardoso

CLIMA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA UM CLIMA SAUDÁVEL¹

ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE INFLUENCE OF COMMUNICATION FOR A HEALTHY CLIMATE

Edirlane Ramos de Sá Cardoso²

Whelligton Renan da Vitória Reis³

RESUMO: O trabalho aborda o conceito de clima organizacional como um elemento importante na gestão de empresas. O clima organizacional reflete o ambiente e as relações dentro da organização, influenciando a motivação dos colaboradores e sua produtividade. A comunicação entre os membros da equipe é fundamental para alcançar metas e resultados, já que os processos interdependentes bloqueiam uma troca eficaz de informações. O clima organizacional é valorizado como um indicador de satisfação, motivação e envolvimento dos funcionários, impactando diretamente o desempenho coletivo. Uma atmosfera saudável promove harmonia no ambiente de trabalho, estimulando a eficiência e minimizando conflitos interpessoais. A comunicação desempenha um papel importante nesse cenário, permitindo a compreensão mútua, alinhamento com metas e processos, colaboração eficaz e cooperação. O estudo tem a finalidade de demonstrar a partir de uma pesquisa bibliográfica como um ambiente de trabalho positivo facilita a troca de informações entre membros da equipe, influenciando o crescimento organizacional. A compreensão da ligação entre comunicação e clima possibilita às organizações implementar estratégias para fortalecer a comunicação interna, alcançando objetivos de maneira mais eficiente.

Palavras-chave: Clima organizacional; motivação; produtividade; comunicação; ambiente de trabalho; estratégias.

ABSTRACT: The work addresses the concept of organizational climate as an important element in business management. The organizational climate reflects the environment and relationships within the organization, influencing employee motivation and productivity. Communication between team members is critical to achieving goals and results, as interdependent processes block effective information exchange. The organizational climate is valued as an indicator of employee satisfaction, motivation and involvement, directly impacting collective performance. A healthy atmosphere promotes harmony in the work environment, stimulating efficiency and minimizing interpersonal conflicts. Communication plays an important role in this scenario, enabling mutual understanding, alignment with goals and processes, effective collaboration and cooperation. The study aims to demonstrate, based on bibliographical research, how a positive work environment facilitates the exchange of information between team members, influencing organizational growth. Understanding the link between communication and climate enables organizations to implement strategies to strengthen internal communication, achieving goals more efficiently.

¹ Trabalho Final de Curso da Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Empresarial do Ifes Campus Linhares.

² Edirlane Ramos de Sá Cardoso Bacharel em Administração pela Faculdade de Ensino Superior de Linhares – FACELI. 2020; E-mail: Edirlane_ramos@hotmail.com

³ Prof. M.Sc. Whelligton Renan da Vitória Reis; Mestre em Administração, professor do Instituto Federal de Educação do Espírito Santo - IFES e e-mail: whelligton.renan@ifes.edu.br.

Keywords: Organizational climate; motivation; productivity; communication; Desktop; strategies.

1 INTRODUÇÃO/CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho discorrerá sobre o clima organizacional, considerado fator de grande relevância para a gestão organizacional, principalmente após as mudanças consequentes do processo de globalização e internacionalização das organizações (KELLER; AGUIAR, 2004).

O clima organizacional pode ser considerado como termômetro para analisar como é o relacionamento no ambiente da organização, além de ser uma forma de contribuir para a motivação dos colaboradores, segundo LOZANO, MILANI, RODRIGUES e NETO (2018) ao priorizar o desenvolvimento e a satisfação dos funcionários, a empresa cria um ambiente propício à produtividade e à eficiência. Isso, por sua vez, contribui diretamente para o alcance de metas e objetivos propostos.

A comunicação entre os colaboradores, também tem sua importância e contribuição para o alcance de metas e objetivos, uma vez que para o processo funcionar é preciso que os envolvidos estejam a par dos acontecimentos em tempo real, pois para alcançar o resultado final, um processo precisa do outro.

O clima organizacional é um fator que a cada dia vem ganhando mais destaque nas empresas, pois cada vez mais, as empresas criam estratégias para manter o capital intelectual tornando-as competitivas. Uma dessas estratégias tem sido investir em um bom clima organizacional. (LOZANO, MILANI, RODRIGUES e NETO, 2018).

O clima pode ser visto como um termômetro que mede o nível de satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores, influenciando diretamente a produtividade e o desempenho geral da equipe. Um clima saudável e positivo tende a promover um ambiente de trabalho harmonioso, no qual os colaboradores se sentem valorizados e apoiados, resultando em maior eficiência e menor conflito interpessoal.

A comunicação se torna uma grande aliada para alcançar esse clima saudável, uma vez que uma boa comunicação entre os colaboradores é de suma importância para o relacionamento de todos dentro da organização, pois permite que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos, metas e processos organizacionais. Quando a comunicação é clara, transparente e eficiente, a colaboração e a cooperação entre funcionários se tornam mais eficazes, facilitando o alcance dos resultados pretendidos.

Desta forma o trabalho abordará conceitos relacionados ao clima organizacional a fim de responder o problema de pesquisa: De que modo o clima pode influenciar na comunicação dos colaboradores? Com o objetivo geral identificar fatores que influenciam na comunicação dos colaboradores, seguido dos objetivos específicos que engloba compreender como os colaboradores de uma empresa interpretam e vivenciam o ambiente de trabalho, levando em conta aspectos como cultura, valores e relacionamentos, identificar os desafios enfrentados no contexto do clima organizacional de uma empresa, identificar as influências do clima organizacional nas empresas como um todo, compreender a relação entre a comunicação, cultura organizacional e o clima organizacional.

Sendo assim, a presente pesquisa explorou como um ambiente de trabalho positivo e colaborativo pode facilitar a troca de informações, ideias e feedback entre membros da equipe e contribuir para o crescimento de empresas de forma que tenham um parâmetro de como seus colaboradores estão percebendo o clima e se a comunicação entre eles está acontecendo de forma clara e objetiva, pois ao compreender a importância da comunicação para o sucesso organizacional e seu vínculo com o clima, as organizações poderão implementar estratégias eficazes para fortalecer a comunicação interna e, assim, alcançar seus objetivos de forma mais eficiente. Portanto, a presente pesquisa não apenas fornece teorias importantes, mas também se configura como uma ferramenta estratégica para orientar futuras ações e decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional nada mais é do que as crenças, valores e normas que regem uma instituição desde os seus funcionários até a forma como são tratados os seus clientes, desta forma, espera-se que os colaboradores se comportem conforme essa cultura alinhando então uma conduta para os colaboradores, estas condutas formam as características da organização.

A cultura é necessária para o bem-estar individual e coletivo porque através dela ocorre a interação social, o crescimento e desenvolvimento, tornando indivíduos seres mais humanizados. A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem a comunicação entre as pessoas e grupos sociais. (ZAVAREZE, 2008, p. 02).

Seguindo este conceito, a importância da cultura organizacional torna-se clara, pois diante disso a empresa tem um caminho a seguir. A cultura organizacional interfere em todo o percurso da organização, uma vez que toda decisão a ser tomada é baseada nesta forma de condução da empresa.

A cultura organizacional expressa a identidade da organização por meio de um pensamento socialmente construído e compartilhado entre os colaboradores. Ela serve como um guia composto de normas formais e informais que orientam o modo de agir, pensar e de se comportar dos funcionários. (TRECE, 2013, p. 26).

Para Newstrom (2007), as culturas são importantes para as organizações, pois oferecem uma identidade aos funcionários mostrando o que a empresa representa, além de ajudar os novos funcionários a compreender o que acontece dentro da organização e analisar se os seus valores compactuam com os da empresa.

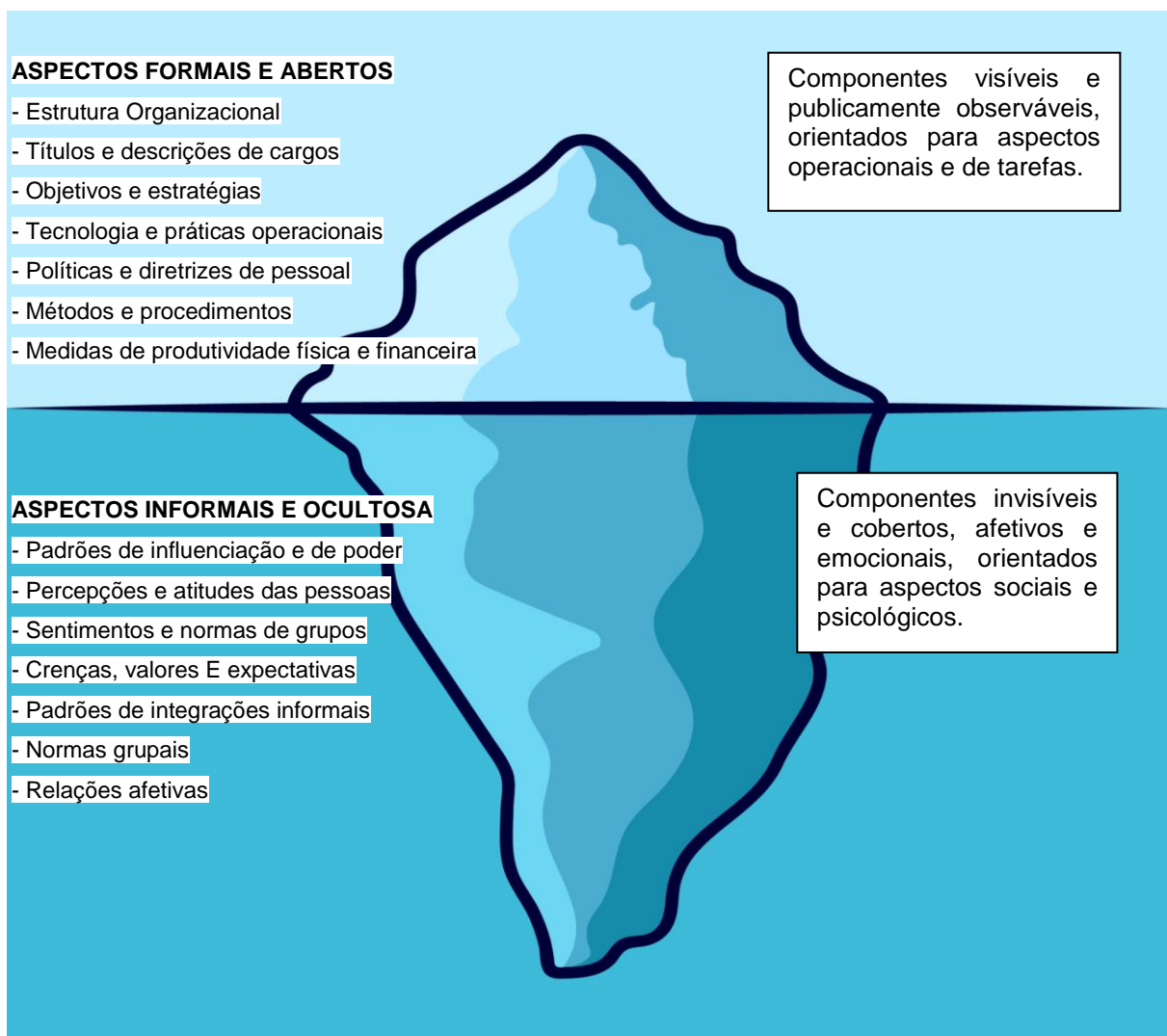
Para Chiavenato (2002), a cultura organizacional se refere a um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que existem dentro de uma organização. É a personalidade ou identidade única de uma empresa, que se desenvolve ao longo do tempo através da interação de seus amigos e da influência de fatores como a história, os fundadores, a liderança e as experiências compartilhadas.

A cultura organizacional influencia na forma em que os empregados percebem e se relacionam com a organização, assim como em seu comportamento, atitudes e decisões. Também pode afetar o *design* da organização, sua capacidade de adaptação ao câmbio e sua capacidade de atrair e reter talentos.

Desta forma, é importante que o colaborador compactue dos mesmos valores que a organização, pois assim facilita a trajetória, uma vez que seus valores coincidem com os da empresa.

Como mostra a figura 1, para Chiavenato, 2004, a cultura organizacional pode ser comparada a um *iceberg*, onde na parte visível encontra-se as políticas, objetivos, diretrizes e na parte escondida do *iceberg* englobam sentimentos, atitudes, valores, esses são mais difíceis de sofrerem mudanças.

FUGURA 1 – O *iceberg* da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2004)

2.2 RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional consiste na qualidade do ambiente organizacional, uma vez que um ambiente com o clima agradável para trabalhar traz benefícios para a empresa já que é um fator de suma importância para a motivação dos colaboradores e como consequência o aumento da produtividade.

“O clima organizacional funciona também como um conjunto de sentimentos e conceitos que são difundidos pelos colaboradores de uma determinada empresa e que pode influenciar no nível de motivação e satisfação do indivíduo”. (XAVIER, 2019, p. 19).

Desse modo, a cultura organizacional tem papel fundamental na formação do clima organizacional de uma empresa, pois a partir da cultura que se forma o clima da organização. Sendo assim é importante que a cultura seja saudável e satisfatória para os colaboradores, uma vez que uma cultura saudável traz um clima também saudável de forma que possibilita a satisfação aos funcionários e conseqüentemente o aumento da produtividade, pois uma vez que os funcionários estão satisfeitos a produção tende a aumentar.

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável, quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHIAVENATO, 2002, p. 95).

Portanto é importante que a cultura organizacional seja condizente com o que ela apresenta, pois assim o clima provavelmente também será agradável. Porém quando a empresa apresenta uma cultura, mas na realidade vive outra pode causar desafios como, por exemplo, falta de confiança dos colaboradores e diminuir a satisfação no trabalho.

2.3 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

O clima organizacional se define como a qualidade do ambiente de trabalho, podendo ser agradável ou não, também pode ser entendido a partir da percepção que os colaboradores têm da empresa.

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico e emocional que permeia uma organização. É uma representação coletiva das origens, atitudes e crenças compartilhadas pelos colaboradores em relação à empresa. O clima organizacional é moldado por diversos elementos, como a cultura empresarial, o estilo de liderança, as práticas de gestão, as políticas de recursos humanos e a tranquilidade entre os membros da equipe.

O Clima Organizacional trata-se do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção. O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que a empresa também esteja com saúde, este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação. (OLIVEIRA, CARVALHO e ROSA, 2012, p. 02).

“O clima organizacional é considerado um fator relevante para o sucesso de uma organização, principalmente para a produtividade, que está diretamente ligada a satisfação, motivação e na criatividade dos colaboradores”. (ROCHA; CERETTA; LIMA, 2014).

O clima organizacional pode ser percebido de maneira subjetiva pelos colaboradores, influenciando suas atitudes, motivação e comportamento no ambiente de trabalho. Ele pode variar desde um clima positivo, caracterizado por confiança, cooperação, reconhecimento e apoio mútuo, até um clima negativo, marcado por tensão, desconfiança, conflitos e falta de suporte.

Desta forma, o clima pode ser considerado como um dos principais responsáveis pela motivação, satisfação e entrega de resultado de colaboradores, pois a partir de um ambiente de trabalho saudável, o comprometimento, e a entrega de resultados, se torna mais fácil de ser alcançado.

O clima organizacional é um fator de suma importância para o crescimento da empresa e principalmente para a satisfação dos colaboradores resultando no aumento da produtividade.

Embora as organizações modernas já utilizem mais tecnologia do que mão de obra, ainda precisam do ser humano, e para obter um clima organizacional produtivo é necessário haver motivação, ou seja, o ambiente interno da organização é fator relevante para que a empresa consiga aumentar seu desempenho. (SILVA e FERNANDES, 2019, p. 22).

Compreende-se então, o quão importante é manter um clima organizacional saudável, pois os benefícios oriundos do bom relacionamento na empresa são de grande relevância para o crescimento da organização e entrega de resultados, além de ocasionar a satisfação no trabalho, que como consequência tem funcionários cada vez mais motivados e com bom desempenho.

O clima organizacional se explica com a qualidade do ambiente psicológico de uma organização. A maneira com que os funcionários se comportam e como se sentem dentro da mesma. O clima pode ser positivo e favorável (quando é receptivo e agradável) ou negativo e desfavorável (quando é frio). (ABBADE, MATTANA e NORO, p. 3).

Um clima organizacional saudável é fundamental para promover a motivação dos colaboradores. Quando as pessoas se sentem valorizadas, respeitadas e têm boas relações com seus colegas e líderes, tendem a estar mais engajadas e comprometidas com o trabalho, resultando em uma maior produtividade. Sendo assim, investir no clima organizacional pode trazer grandes benefícios para a empresa, principalmente se tratando de questões motivacionais e entrega de resultados.

Segundo Araújo e Garcia, 2009, a organização deve proporcionar um ambiente de confiança, isto é, o ambiente interno deve ser de colaboração, confiança e estímulo. Os colaboradores devem compreender que as atividades da organização são fundamentais não só para a sobrevivência da empresa, mas também da empregabilidade, porém só é possível se houver confiança e parceria entre empresa e colaborador.

Algumas razões para investir em um clima organizacional saudável são satisfação e bem-estar dos funcionários, pois quando os colaboradores se sentem valorizados, e tem um senso de pertencimento eles tendem a ser mais engajados, motivados e produtivos no trabalho, uma vez que funcionários engajados costumam ser mais dispostos a contribuir para os objetivos da empresa, outra razão para investir no clima organizacional é a retenção de talentos, pois os funcionários são mais tolerantes a permanecer em uma organização onde se sentem satisfeitos e felizes, diminuindo a rotatividade de funcionários e consequentemente os custos, o clima saudável também contribui para a saúde e bem estar dos colaboradores, pois os

níveis de estresse e acidentes podem ser reduzidos. Esses são apenas alguns exemplos da importância de construir um clima organizacional saudável.

2.4 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação faz parte da vida de todos os seres desde sempre, seja através da fala, de imagens, sons, sinais, ela sempre esteve presente, não seria diferente nas organizações. Para uma empresa perpetuar e alcançar suas metas e objetivos é imprescindível que a comunicação entre seus colaboradores funcione da melhor forma possível, pois uma comunicação falha pode levar a comprometer todo o processo.

Dessa forma entende comunicação como sendo o processo de troca de informações. Em um ambiente organizacional, essa troca de informações ocorre entre atores organizacionais os quais podem assumir os mais distintos papéis. (ABBADE, MATTANA e NORO, p. 3).

Atualmente, com o avanço da tecnologia a comunicação entre colaboradores e gestores tem ficado cada vez mais acessível, facilitando que as informações cheguem de maneira rápida e clara, seja para uma tomada de decisão ou para a solução de algum desafio inesperado.

A questão central é que a comunicação com os funcionários não é mais uma função “não-essencial”, mas uma função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa. A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões: envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional. (ABBADE, MATTANA e NORO, p. 3)

Como ilustrado na figura 2, segundo o PORTAL DO MARKETING, 2022, os 7Cs da comunicação são uma abordagem que devem ser considerados para uma comunicação eficaz. Esses elementos ajudam a garantir que a mensagem seja clara, coerente e compreendida pelo receptor, são eles:

1. Clareza: a mensagem deve ser fácil e clara de entender;
2. Concisão: a mensagem deve ser breve e direta;
3. Coerência: a mensagem deve ser consistente em seu conteúdo e tom;

4. **Completude:** a mensagem deve incluir todas as informações relevantes;
5. **Cortesia:** a comunicação deve ser feita de forma respeitosa e cortês;
6. **Canal:** refere-se ao meio pelo qual a comunicação ocorre; e
7. **Confirmação:** verifique se a mensagem foi compreendida corretamente pelo receptor.

Desta forma, manter uma comunicação clara e objetiva se tornou um fator essencial dentro das organizações para que o fluxo de atividades em todos os setores e conseqüentemente as metas sejam alcançadas.

FIGURA 2 – Os 7Cs da comunicação



Fonte: Adaptado de: Portal do marketing, 2022.

2.5 COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

A forma como as pessoas se comunicam, dentro da empresa, contribui para a formação da cultura e do clima organizacional.

A comunicação tem um papel importante na influência do clima organizacional de uma empresa. O clima organizacional refere-se ao ambiente emocional e psicológico percebido pelos membros de uma organização. Uma comunicação eficaz é um fator relevante para a formação de um ambiente de trabalho positivo ou negativo.

Para se manter um clima organizacional agradável é necessário que a comunicação interna seja clara e eficiente. A comunicação informal não pode prejudicar o relacionamento entre os superiores e os subordinados e o diálogo deve ser mantido com respeito e formalidade. (ABBADE, MATTANA e NORO, p. 8)

O clima organizacional está diretamente ligado a comunicação que existe dentro da empresa, pois se há falta de comunicação conseqüentemente as informações podem ser distorcidas, perdidas ou mal interpretadas, causando transtorno e comprometendo o clima em geral.

“O objetivo básico da comunicação interna é propiciar a troca de informações dentro de um ambiente, transformando, em muitos casos, essas informações em conhecimento”. (TRECE, 2013, p. 37).

Uma comunicação aberta e transparente é de suma importância para criar um clima organizacional saudável. Quando os líderes e funcionários se comunicam de forma clara e direta, promovem a confiança e o engajamento.

A comunicação também deve acontecer em ambas as direções de líderes para funcionários e de funcionários para líderes, os colaboradores devem se sentir à vontade para expressar suas opiniões e ideias, isso cria um ambiente de respeito mútuo, em que todos têm voz e são ouvidos.

Vários são os canais utilizados pela rede formal de comunicação para ajustar o discurso organizacional, entre eles, ofícios, cartas, formulários, relatórios de desempenho, cartazes, revistas, boletins e jornais internos, além das reuniões formais realizadas entre chefias e subordinados ou entre pessoas do mesmo nível funcional. A rede informal, por sua vez, utiliza-se das expressões e manifestações espontâneas e dos laços informais para difundir os fatores sociológicos e psicológicos da coletividade. (MOREIRA, 2002, p. 47).

Além disso, uma comunicação eficaz envolve o feedback que permite aos colaboradores compreender suas forças e áreas para melhoria, estimulando o crescimento e desenvolvimento profissional.

Outro fator importante entre comunicação e clima organizacional é a resolução de conflitos, pois quando os canais de comunicação estão abertos os problemas são ouvidos de forma direta e construtiva, evitando que conflitos não resolvidos gere um clima negativo.

Portanto, independente da forma, manter uma boa comunicação dentro da organização acarreta benefícios importantes para a empresa, como por exemplo, manter a motivação do seu pessoal, construir confiança, engajamento e colaboração entre os membros da organização, além de contribuir para os processos, seja produção ou administrativo, uma vez que, os desafios são solucionados de forma rápida, pois tem à disposição informações claras e necessárias.

2.6 AS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE CULTURA, CLIMA E COMUNICAÇÃO

Cultura, clima e comunicação organizacional são elementos intrinsecamente ligados no contexto de uma organização. A cultura organizacional, que engloba valores, conceitos e práticas compartilhadas, estabelece a base para o ambiente psicológico interno percebido pelos membros da organização, ou seja, o clima organizacional.

A cultura e clima organizacional estão interligados de forma direta, um complementando o outro, adaptando assim o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, causando impacto nos processos decisórios, nas formas de recompensar os colaboradores, no modo de se relacionar com os parceiros externos da organização, além do estilo de liderança e processo de comunicação adotada. (NUNES e ZANETTI, 2017, p. 02).

A cultura exerce uma influência direta sobre o clima, por exemplo, uma cultura que valoriza a inovação e o trabalho em equipe tende a promover um clima mais colaborativo e criativo. Por outro lado, o clima também pode moldar a cultura ao longo do tempo. Eventos que afetam a moral e a satisfação dos funcionários podem ter um impacto duradouro na cultura da organização.

Para NUNES e ZANETTI (2017, p. 9) dentre as funções do administrador inclui-se a observação do comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho e a preocupação com a qualidade de vida deles. Ao garantir a satisfação dos funcionários, o administrador promove a eficiência na realização das atividades.

Para Newstrom (2007, p. 91) os funcionários gostam de trabalhar em um ambiente em que suas necessidades, econômicas e segurança sejam supridas, e que seu tempo e esforço dedicado a empresa seja reconhecido. Trabalhar para manter um clima agradável traz benefícios tanto para o pessoal quanto para a empresa, pois desta forma contribui para manter os colaboradores motivados e assim empenhados em alcançar metas e objetivos.

Além disso, a cultura organizacional exerce forte influência sobre a comunicação interna. Ela determina a linguagem utilizada e as normas de comunicação. Em organizações mais hierárquicas, a comunicação tende a ser mais formal e seguir canais específicos, enquanto em organizações mais inovadoras e ágeis, a comunicação é frequentemente mais aberta e colaborativa. Os valores fundamentais da organização são refletidos nas mensagens de comunicação, demonstrando a coesão entre a cultura e a comunicação.

A comunicação eficaz é uma ferramenta essencial para gerenciar o clima organizacional. Líderes e gestores utilizam a comunicação para fornecer feedback, expectativas específicas e manter os funcionários informados sobre iniciativas e mudanças. Além disso, a comunicação é crucial para obter feedback dos funcionários sobre o clima, fornecendo insights valiosos para a melhoria contínua.

Uma comunicação interpessoal considerada eficiente entre todos os membros de uma empresa é um fator determinante para que se obtenha um clima organizacional positivo. Em alguns cargos, principalmente os de gestores e líderes, essas habilidades de comunicação interpessoal têm maior importância, pois a capacidade comunicacional faz parte das características profissionais desses cargos. (MAGIERSKI e MONTEJANO, 2022, p. 1).

Em resumo, a interação entre cultura, clima e comunicação organizacional é complexa e fundamental para o funcionamento eficaz de uma organização.

Compreender e gerenciar essas relações é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado com os objetivos da organização.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

SANTOS (2023), aborda a influência da comunicação interna no clima organizacional e na produtividade dos funcionários. Destaca-se a importância da comunicação como um processo essencial na vida humana e nas organizações. A comunicação interna tem como objetivo informar os colaboradores sobre o que acontece na organização, esclarecer suas funções e alinhar todos com os objetivos da empresa. Além disso, busca promover satisfação, motivação e criar um ambiente de trabalho propício.

É ressaltada a necessidade de integração dos colaboradores, compartilhamento de valores e trabalho em equipe para alcançar os resultados desejados. Um clima organizacional positivo é crucial para o sucesso da organização. Por outro lado, a falta de comunicação clara pode gerar conflitos, prejudicar o clima organizacional e afetar a produtividade.

Desta forma, a comunicação interna não se limita apenas à transmissão de informações; seu propósito vai além, buscando promover satisfação, motivação e criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento e ao alcance de metas. A integração dos colaboradores, o compartilhamento de valores e o trabalho em equipe são destacados como elementos essenciais para o sucesso da organização. Um clima organizacional positivo é identificado como crucial para atingir os resultados desejados. A comunicação interna eficaz contribui para a construção desse ambiente favorável, onde os colaboradores se sentem engajados, valorizados e compreendem a importância de seu papel na consecução dos objetivos da empresa.

No entanto, a falta de comunicação clara pode ter efeitos prejudiciais. A ausência de informações ou a comunicação inadequada podem gerar conflitos, prejudicar o clima organizacional e afetar a produtividade. Portanto, investir em práticas de comunicação interna, que promovam transparência, diálogo aberto e feedback,

torna-se essencial para o bem-estar organizacional e o alcance de resultados positivos.

Os autores ALVARADO, GONZALEZ e LORENZO (2022), abordam a importância da comunicação interna em um cenário atual marcado por mudanças sociais, tecnológicas, sanitárias e comunicativas. Destaca-se a emergência de uma nova cultura de trabalho, em que talento, engajamento e motivação dos profissionais são cruciais para o sucesso das organizações. A comunicação interna é apresentada como uma ferramenta estratégica presente em todos os níveis organizacionais, essencial para a construção e transmissão da cultura organizacional.

Os autores defendem a comunicação interna como uma função estratégica de suma importância para as organizações, ressaltando sua estreita relação com a cultura organizacional.

Diante disso, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que permeia todos os níveis organizacionais. Sua relevância é acentuada na construção e transmissão da cultura organizacional, desempenhando um papel fundamental na adaptação das empresas a essas mudanças.

NOGUEIRA E CODATO (2019), analisaram a influência da comunicação na produtividade organizacional e investigaram a relação entre falhas na comunicação e o desempenho dos colaboradores, além do impacto na realização das atividades, em sua pesquisa foi confirmado que uma comunicação interna deficitária e a ausência de uma cultura de diálogo criam um ambiente de trabalho insatisfatório. Isso resulta em baixa produtividade e satisfação dos colaboradores, representando uma ameaça para o progresso da empresa. Por outro lado, uma comunicação estratégica promove a integração entre os colaboradores, otimiza o fluxo de informações e contribui para a obtenção de resultados positivos, alinhando-se com os objetivos e a força produtiva da organização.

Em suma, uma comunicação interna deficitária e a ausência de uma cultura de diálogo têm o potencial de criar um ambiente de trabalho insatisfatório. Esse cenário

resulta em baixa produtividade e satisfação entre os colaboradores, representando uma ameaça para o progresso e sucesso da empresa.

Por outro lado, uma comunicação estratégica tem o poder de promover a integração entre os colaboradores. Uma abordagem eficiente otimiza o fluxo de informações, alinhando-se com os objetivos da organização e impulsionando a força produtiva. Uma cultura de diálogo facilita a troca de ideias, sugestões e feedback, criando um ambiente propício para a colaboração e o engajamento.

SOUZA, JUNIOR e MAGALHÃES (2015), tem como objetivo demonstrar como o clima organizacional pode ser um fator crucial para envolver os colaboradores com os objetivos da organização e gerar resultados impressionantes. É enfatizado que para alcançar esse envolvimento e sucesso, as empresas devem oferecer um ambiente de trabalho saudável e um clima organizacional positivo aos seus colaboradores. Isso se torna fundamental para que as pessoas se sintam motivadas e engajadas em contribuir eficazmente para o alcance dos objetivos da organização.

Portanto, no cenário competitivo, as empresas buscam estratégias para se manterem no mercado e explorar novas oportunidades. Para atender a essas necessidades, é essencial estabelecer uma cultura organizacional que valorize não apenas o lucro, mas também a ética, o comprometimento e o investimento estratégico nas pessoas. A cultura e o clima organizacional tornam-se ferramentas estratégicas para o desempenho empresarial, especialmente ao investir em funcionários capacitados e motivados.

SANTOS, FARIA e VERÇOSA (2020), aborda a importância do clima organizacional nas empresas, destacando que vai além das condições físicas, envolvendo políticas e práticas relacionadas à administração de comportamentos. Ele visa desenvolver as capacidades dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho propício para alcançar os objetivos da organização. Os autores analisaram a influência do clima organizacional na motivação e produtividade dos colaboradores, com o objetivo de compreender como esses fatores afetam a condução dos objetivos da empresa, por fim, concluíram que uma gestão eficaz do clima organizacional pode trazer diversos benefícios para a organização, incluindo motivação, concentração de

talentos, alta produtividade, melhorias na comunicação interna e um maior comprometimento por parte dos colaboradores.

Sendo assim, o aperfeiçoamento contínuo e a atualização profissional são fundamentais nesse contexto. O desafio para as empresas reside em investir na melhoria do clima e da cultura organizacional, proporcionando condições ideais para que os funcionários realizem seus trabalhos. Esses elementos têm o potencial de gerar significativas transformações tanto na empresa quanto nos colaboradores.

Para ENES (2019) a cultura e o clima organizacional podem ser utilizados como estratégias para melhorar o desempenho empresarial. O sucesso das empresas está diretamente ligado às pessoas, que desempenham um papel importante no desenvolvimento e na execução das estratégias para alcançar metas e consolidar a posição no mercado. Portanto, um bom clima organizacional é fundamental para o crescimento e a prosperidade das empresas, influenciando o comportamento dos profissionais. Destaca-se a importância da cultura e do clima organizacional como estratégias para melhorar o desempenho das empresas, especialmente em um ambiente competitivo como o atual, ressalta a necessidade de cultivar um ambiente de trabalho positivo e uma cultura organizacional alinhada com os objetivos da empresa para alcançar o sucesso no mercado.

Portanto, a promoção de um clima organizacional positivo e o cultivo de uma cultura alinhada são estratégias essenciais para melhorar o desempenho das empresas. Essas práticas não apenas impulsionam a satisfação e o engajamento dos colaboradores, mas também fortalecem a capacidade da empresa de enfrentar os desafios do mercado e alcançar o sucesso a longo prazo.

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada para este trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, revisão de assunto, que consiste em um método de pesquisa que se baseia na análise de fontes de informação já existentes e disponíveis publicamente (MARCONI e LAKATOS, 2007). Para GIL (2010), essas fontes incluem, principalmente, livros,

artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos, entre outros materiais escritos. Essa metodologia é amplamente utilizada em diversas áreas do conhecimento, sendo especialmente relevante em pesquisas acadêmicas e científicas.

A pesquisa bibliográfica é conduzida com o objetivo de reunir e analisar o conhecimento acumulado sobre um determinado tema. Ela permite ao pesquisador contextualizar o objeto de estudo dentro do corpo de conhecimento existente, ou seja, entender as condições e situações que afetam ou são afetadas por esse objeto, no caso em questão, como o clima influencia na comunicação.

Dessa forma, buscamos mostrar por meio de dados bibliográficos através de artigos, livros, que tratavam sobre o tema, os conceitos de clima organizacional, cultura organizacional e comunicação a fim de compreender como o clima pode influenciar na comunicação dentro de uma organização.

5 CONCLUSÃO

O clima organizacional refere-se ao ambiente emocional e psicológico dentro de uma empresa, moldado por fatores como cultura, liderança, políticas e relações interpessoais. Ele influencia diretamente a forma como os colaboradores percebem e interagem com a organização. A comunicação interna, por sua vez, é uma troca de informações entre os membros da equipe, fundamental para a colaboração eficaz e a realização dos objetivos da empresa.

O clima organizacional nas empresas, vai além das condições físicas e engloba políticas e práticas relacionadas à administração de comportamentos. O foco é o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho propício para alcançar os objetivos da organização.

Neste artigo, exploramos a relação entre o clima organizacional e a comunicação dos colaboradores. Ficou evidente que o clima organizacional exerce uma influência significativa na qualidade e nas tendências da comunicação interna. Identificamos

que um clima organizacional positivo, baseado em confiança, respeito e colaboração, facilita a troca de informações entre os colaboradores. Nesse ambiente, a comunicação tende a ser aberta, transparente e construtiva, promovendo o engajamento, o trabalho em equipe e a colaboração.

Por outro lado, um clima organizacional negativo ou desfavorável pode dificultar a comunicação, gerando barreiras como falta de clareza nas mensagens, conflitos interpessoais e falta de engajamento dos colaboradores. Reforçamos a importância de um clima organizacional favorável para uma comunicação eficaz. Empresas que valorizam e promovem um ambiente de trabalho saudável e estimulante têm a oportunidade de melhorar a comunicação interna, fortalecendo o relacionamento entre os colaboradores e impulsionando a eficiência e o desempenho da equipe.

A comunicação interna é vital em um cenário contemporâneo caracterizado por rápidas mudanças sociais, tecnológicas, sanitárias e comunicativas. A emergência de uma nova cultura de trabalho destaca a centralidade do talento, engajamento e motivação dos profissionais como fatores cruciais para o sucesso das organizações.

Neste contexto, a comunicação interna é posicionada como uma ferramenta estratégica presente em todos os níveis organizacionais. Ela desempenha um papel essencial na construção e transmissão da cultura organizacional, sendo um elemento-chave para alinhar os colaboradores com os valores, objetivos e direcionamentos da empresa.

Para futuras pesquisas nessa área, sugerimos explorar mais a fundo os mecanismos pelos quais o clima organizacional influencia na comunicação interna. Além disso, é importante desenvolver e implementar práticas que visem melhorar o clima organizacional e a comunicação interna. Ações como programas de treinamento em habilidades de comunicação, criação de canais de comunicação eficazes e políticas de *feedback* construtivo contribuem para a criação de um ambiente de trabalho saudável e favorável à comunicação.

A relevância do clima organizacional vai além da esfera comunicativa. Ele exerce um impacto abrangente no desempenho e no bem-estar dos colaboradores. Um clima favorável não apenas estimula a colaboração e a inovação, mas também reduz a rotatividade de funcionários e fomenta uma cultura de respeito mútuo. Esses resultados reverberam diretamente nos resultados financeiros e na imagem da empresa.

Compreender e promover um clima organizacional positivo é fundamental para uma comunicação eficaz entre os colaboradores da empresa. Investir no desenvolvimento desse ambiente propício e adotar práticas que fortaleçam a comunicação interna podem trazer benefícios à produtividade, ao engajamento e ao bem-estar dos colaboradores, além de contribuir para o sucesso da organização como um todo.

No entanto, essa busca pela melhoria do clima organizacional e da comunicação é uma jornada contínua. Cada empresa é única em sua cultura e contexto, o que demanda abordagens personalizadas. À medida que as organizações buscam fortalecer o ambiente interno, é vital manter um compromisso constante com a avaliação, o ajuste e a adaptação das estratégias, garantindo que a comunicação continue a evoluir alinhada com as necessidades dos colaboradores e dos objetivos corporativos. Ao investir na criação de um clima positivo e em práticas comunicativas eficazes, as organizações não apenas cultivam um ambiente mais saudável e produtivo, mas também solidificam sua posição competitiva em um mundo empresarial cada vez mais interconectado.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, Eduardo Botti, Luciano MATTANA, e Greice de Bem NORO. **"COMUNICAÇÃO INTERNA E CLIMA ORGANIZACIONAL—UM ESTUDO DE CASO NO JORNAL A RAZÃO"**.
- ALVARADO, Marta Guerrero; GONZÁLEZ, Joaquín Sotelo; CABEZUELO-LORENZO, Francisco. La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. **adResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación**, n. 27, p. 54-69, 2022.
- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. 7. ed. São Paulo: Compacta, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact**. 3. ed. Elsevier Brasil, 2004.
- ENES, Wilson Machado. A importância da cultura e o clima organizacional como estratégias na gestão de empresas. **Ciências Gerenciais em Foco**, v. 10, n. 7, p. 163-178, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KELLER, Edevais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional**. Terra e Cultura. Londrina, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2004 KİYOSAKI, Robert. **O Negócio do século XXI**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- Lozano, C. G., Milani, L., Rodrigues, V. C., & Neto, A. C. J. **CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO ALCANCE DOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**. Colloquium Socialis, Presidente Prudente, v. 02, n. Especial 2, Jul/Dez, 2018, p.507-512.
- Magierski, D., Montejano, P.; **Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional**. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas** V.7, Nº2, p.77-93, Maio/Agosto. 2022.
- MAGIERSKI, D.; MONTEJANO, P. Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 7, n. 02, p. 77–93, 2022. Disponível em: <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/466>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M.. (2007). **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. (5ª MOREIRA, Ângela Maria de Camargo. **Processos de comunicação interna e seus impactos no clima organizacional: um estudo de caso**. 2002.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Porto Alegre: AMGH, Ed. 12, 2007.

NOGUEIRA, G. F.; CODATO, J. M. A influência da comunicação na produtividade das organizações. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 20, n. 1, p. 63-81, jan./jun. 2019.

NUNES, Wilsomar Pessoa; ZANETTI, E. Cultura e clima no contexto organizacional. **Revista Científica Semana Acadêmica-ISSN**, p. 2236-6717, 2017.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 02, 2012.

Os 7 Cs da Comunicação. **Portal do Marketing**, 2022. Disponível em: <<https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos4/7-Cs-da-Comunicacao.htm>>. Acesso em: 15, Julho de 2023.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná. **Reuna**, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014.

SANTOS, Anikelly Aparecida. **Influência da comunicação interna: no clima organizacional e na produtividade**. (Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos). - Faculdade de Tecnologia de Franca -“Dr. Thomaz Novelino”, Franca. 2023.

SANTOS, L. J. D. .; FARIA , B. E. M. .; VERÇOSA , N. M. . MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: a influência do clima organizacional na produtividade. **Scientia Generalis**, [S. l.], v. 1, n. S1, p. 24–24, 2020. Disponível em: <http://www.scientiageneralis.com.br/index.php/SG/article/view/79>. Acesso em: 10 out. 2023.

SILVA, Ellen Nayane Oliveira Da; FERNANDES, Jackson Hermes Menezes. **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações: estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-Pa**. Orientador: Cilene Aragão de França. 67 f. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Capanema, p. 22, 2019.

SOUZA SANTOS, P. V. DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS. **Humanas Sociais & Aplicadas**, v. 9, n. 25, 31 ago. 2019.

DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. **O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional**. 2013.

XAVIER, Denise Siqueira. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta para a melhoria da comunicação interna em uma empresa de**

Engenharia. Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, p. 19. 14 dezembro, 2019.

ZAVAREZE, Tais. Cultura Organizacional: Uma Revisão de Literatura. **O portal dos psicólogos**, Santa Catarina, p. 02, agosto, 2008.