CACES
Congresso de Administração, Contabilidade, Economia e Sustentabilidade

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INTERCONEXÃO COM A COMUNICAÇÃO: ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA

Rodrigo José-Gomes[1], Rogéria Bernardo de Oliveira[2], Gisele Aparecida de Oliveira Chaves[3]

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um fenômeno multidimensional que reflete as percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos de uma organização. Como destaca a literatura clássica e contemporânea, o clima é determinante para a motivação, influenciando diretamente o comportamento dos indivíduos e sua disposição para o trabalho (CHIAVENATO, 2020; PEIXOTO, 2021). No cenário atual, a gestão do conhecimento emerge como um recurso estratégico vital, dependendo intrinsecamente de um ambiente que favoreça a troca de informações. Conforme postulam Jokanovic et al. (2020), o clima organizacional atua como um facilitador ou uma barreira para a aprendizagem; ambientes de alta confiança estimulam o compartilhamento de conhecimento tácito, enquanto climas negativos restringem a comunicação a fluxos burocráticos e unidirecionais (MOREIRA, 2023).

A problemática deste estudo acentua-se com as transformações impostas pela pandemia de COVID-19. A transição abrupta para o trabalho remoto e o isolamento social alteraram a dinâmica das interações humanas, exigindo novas competências comunicacionais das lideranças (MOREIRA, 2023). O hiato entre a teoria da gestão de pessoas e a prática em tempos de crise motivou esta análise, buscando compreender como a interconexão entre clima e comunicação sustenta a eficácia organizacional mesmo sob pressão externa. Assim, este resumo expandido objetiva investigar a produção científica recente, correlacionando o bem-estar no trabalho com a fluidez dos processos comunicativos e a retenção de talentos.

2. METODOLOGIA

A fundamentação deste estudo deu-se por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), método que permite a síntese de evidências científicas de forma

[1] Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UTFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. – rjg8295@gmail.com
[2] Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UTFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
[3] Administradora, Especialista em Gestão Pública, Instituto Federal do Paraná.

reprodutível e rigorosa (GOMES, 2024). A coleta de dados foi realizada na base Scopus, utilizando o Portal de Periódicos da CAPES como principal interface de acesso. O recorte temporal foi estabelecido entre os anos de 2020 e 2023, período selecionado para capturar as nuances da gestão de pessoas durante e após o auge da crise sanitária. Os descritores utilizados foram "clima organizacional", "comunicação" e "conhecimento", combinados por operadores booleanos para garantir a precisão dos resultados.

A amostragem inicial totalizou 21 artigos, que foram submetidos a critérios de inclusão (revisão por pares, relevância temática e idioma) e exclusão (estudos fora do escopo administrativo ou duplicatas). A amostra final consistiu em 12 artigos de alta relevância. A análise desses documentos revelou uma diversidade metodológica significativa: 42% dos estudos adotaram abordagens qualitativas, focadas na compreensão profunda dos fenômenos sociais; 25% foram de natureza exploratória; e 17% utilizaram métodos quantitativos para a validação de hipóteses. Essa diversidade permitiu uma visão holística sobre como diferentes setores (do público ao privado, incluindo o educacional e o de saúde) reagiram aos desafios comunicacionais do período.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados indicam que a comunicação assertiva e transparente é o principal pilar de sustentação de um clima organizacional saudável (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022). Durante a pandemia, a falta de clareza nas diretrizes institucionais e a redução do suporte emocional foram apontadas como causas diretas de estresse e queda na produtividade (MOREIRA, 2023). Conforme observado por Souza e Moraes (2021), o clima é essencial para o compartilhamento de conhecimento tácito, especialmente em setores de alta tecnologia. Quando o colaborador sente-se seguro e valorizado, a troca de experiências ocorre de forma orgânica, potencializando a inovação.

No setor educacional e de saúde, a liderança demonstrou ser o fator moderador mais influente. Estudos indicam que a comunicação do gestor impacta diretamente a resolução de conflitos e o engajamento das equipes (MOREIRA, 2023). Além disso, estratégias de endomarketing e gamificação surgiram como alternativas eficazes para mitigar os efeitos negativos do distanciamento social, promovendo a construção de sentido no trabalho e reforçando a cultura organizacional. A análise também destacou a importância da inclusão; a

comunicação eficaz é uma ferramenta de justiça social, essencial para a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, embora barreiras atitudinais ainda persistam como obstáculos ao clima positivo (MOREIRA, 2023; YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022).

4. CONCLUSÕES

Conclui-se que o clima organizacional e a comunicação são faces da mesma moeda no contexto da gestão estratégica. Um ambiente de trabalho positivo não é apenas um benefício para o colaborador, mas uma necessidade funcional para a sobrevivência institucional. A crise pandêmica evidenciou que organizações com canais de comunicação abertos e lideranças empáticas conseguiram manter níveis superiores de engajamento e compartilhamento de conhecimento. A transparência na gestão reduz o ruído informacional e consolida a confiança, elemento indispensável para transformar o capital intelectual individual em valor coletivo. Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar o impacto das ferramentas de Inteligência Artificial na mediação dessa comunicação interna e como elas podem influenciar a percepção do clima organizacional em modelos de trabalho híbridos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

GOMES, R. J. Family care for children with special health care needs at home: an integrative review. **Saúde e Pesquisa**, [s. l.], v. 17, n. 2, e12331, 2024.

JOKANOVIC, B. et al. **The Model Of Knowledge Management Based on Organizational Climate**. Sustainability, v. 12, n. 8, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su12083273.

MOREIRA, G. I. B. **Clima organizacional e comunicação**: uma revisão da literatura. 2023. 26 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2023.

PEIXOTO, T. C. I.; LOPES, V. G. **Pesquisa de Clima Organizacional: os efeitos da pandemia de Covid-19 na rotina e nos sentimentos de trabalhadores**. Anais do Congresso Virtual de Administração - convibra, 2021.

SOUZA, L. P. P.; MORAES, C. R. B. **Influência do Clima Organizacional para o compartilhamento de conhecimento tácito no desenvolvimento de software**. UNESP, n. 17, 2021.

YOSHIHARA, L. M. K.; CORREA, V. R. C.; SILVA, T. N. R. **Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: estudo da comunicação**. Revista de Terapia Ocupacional da USP, v. 32, 2022.