

**A INFLUÊNCIA DA
COMUNICAÇÃO INTERNA
NO CLIMA
ORGANIZACIONAL: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA
SOB A PERSPECTIVA DA
PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

**THE INFLUENCE OF INTERNAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL
CLIMATE: A LITERATURE REVIEW FROM THE PERSPECTIVE OF
ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**

Ciências Humanas • 21/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792537576](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792537576)

Anne Gabrielle Alencar da Silva Bezerra¹

Amanda Jennyfer Coelho Costa²

RESUMO

A comunicação interna é relevante para a dinâmica das organizações, pois interfere na circulação de informações, nas relações interpessoais e na maneira como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho. Nesse contexto, compreender sua relação com o clima organizacional contribui para a análise de fatores associados à qualidade das relações profissionais e à construção de ambientes colaborativos. Este estudo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, a influência da comunicação interna no clima organizacional sob a perspectiva da Psicologia Organizacional. Para isso, busca apresentar os conceitos de comunicação interna e clima organizacional, examinar a relação entre esses elementos na literatura científica, identificar contribuições das práticas comunicacionais para ambientes de trabalho saudáveis e discutir o papel da Psicologia Organizacional no fortalecimento desses processos. Trata-se de uma revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, baseada na análise de produções acadêmicas relacionadas ao tema. A literatura examinada aponta que práticas comunicacionais claras, transparentes e participativas estão associadas à confiança, à cooperação, ao engajamento, à satisfação e ao sentimento de pertencimento dos colaboradores, enquanto dificuldades de comunicação podem estar relacionadas a conflitos, insegurança e percepções negativas do ambiente de trabalho. Conclui-se que a comunicação interna é um fator relevante para o clima organizacional e que a Psicologia Organizacional pode contribuir para o fortalecimento do diálogo, da escuta e das relações interpessoais.

Palavras-chave: Comunicação interna; Clima organizacional; Psicologia Organizacional; Relações de trabalho.

ABSTRACT

Internal communication is relevant to organizational dynamics, as it affects the flow of information, interpersonal relationships, and the way employees perceive the work environment. In this context, understanding its relationship with organizational climate contributes to the analysis of factors associated with the quality of professional relationships and the development of collaborative workplaces. This study aims to analyze, through a literature review, the influence of internal communication on organizational climate from the perspective of Organizational Psychology. To this end, it seeks to present the concepts of internal communication and organizational climate, examine the relationship between these elements in the scientific literature, identify the contributions of communication practices to healthy work environments, and discuss the role of Organizational Psychology in strengthening these processes. This study consists of a literature review with a qualitative approach and an exploratory-descriptive nature, based on the analysis of academic publications related to the topic. The literature reviewed indicates that clear, transparent, and participatory communication practices are associated with trust, cooperation, engagement, job satisfaction, and employees' sense of belonging, while communication difficulties may be related to conflicts, insecurity, and negative perceptions of the work environment. It is concluded that internal communication is a relevant factor in organizational climate and that Organizational Psychology can contribute to strengthening dialogue, active listening, and interpersonal relationships.

Keywords: Internal communication; Organizational climate; Organizational Psychology; Work relations.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna desempenha papel relevante nas organizações, pois possibilita a circulação de informações, o alinhamento de objetivos institucionais e o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores. Para além da transmissão de informações, esse processo participa da maneira como os indivíduos percebem o ambiente de trabalho, envolvem-se nas atividades organizacionais e estabelecem vínculos com a instituição. Nesse contexto, práticas comunicacionais claras e adequadas podem favorecer o comprometimento, a cooperação e o sentimento de pertencimento dos trabalhadores.

Entre os fatores relacionados a esse processo, destaca-se o clima organizacional, compreendido como o conjunto de percepções compartilhadas pelos colaboradores acerca do ambiente de trabalho. Essas percepções abrangem aspectos como relações interpessoais, confiança, reconhecimento e satisfação no contexto organizacional. Práticas comunicacionais claras, transparentes e participativas podem favorecer ambientes mais colaborativos, enquanto falhas de comunicação podem estar associadas a conflitos, insegurança e dificuldades nas relações de trabalho.

Nos últimos anos, a relação entre comunicação interna e clima organizacional tem recebido atenção acadêmica, especialmente diante das mudanças nas formas de gestão e interação nas organizações. Nesse contexto, a Psicologia Organizacional contribui para compreender os fatores humanos envolvidos nos processos comunicacionais e a maneira como as relações de trabalho se relacionam com o comportamento e o bem-estar dos colaboradores. Essa perspectiva permite examinar a comunicação não apenas como circulação de informações, mas também como parte das relações construídas no ambiente organizacional.

A relevância deste estudo está na possibilidade de sistematizar discussões sobre a relação entre comunicação interna e clima organizacional sob a perspectiva da Psicologia Organizacional. No âmbito acadêmico, a revisão pode contribuir para a compreensão dos fatores relacionais e subjetivos envolvidos no ambiente de trabalho; no âmbito profissional, pode oferecer subsídios para a reflexão sobre práticas comunicacionais mais claras, participativas e atentas às necessidades dos colaboradores.

Diante desse cenário, o estudo busca responder à seguinte questão norteadora: como a literatura científica aborda a relação entre comunicação interna e clima organizacional sob a perspectiva da Psicologia Organizacional? Essa questão orienta a análise das publicações selecionadas e permite examinar de que maneira os processos comunicacionais se relacionam com as percepções dos trabalhadores e com a qualidade das relações estabelecidas nas organizações.

O objetivo geral é analisar, por meio de revisão bibliográfica, a influência da comunicação interna no clima organizacional sob a perspectiva da Psicologia Organizacional. Como objetivos específicos, busca-se apresentar os conceitos de comunicação interna e clima organizacional, considerando a perspectiva da Psicologia Organizacional; analisar a relação entre comunicação interna e clima organizacional; identificar contribuições das práticas comunicacionais para a construção de ambientes de trabalho saudáveis; e discutir o papel da Psicologia Organizacional no fortalecimento da comunicação nas organizações.

A pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo. O

levantamento foi realizado nas bases SciELO e Google Acadêmico, utilizando descritores relacionados à comunicação interna, comunicação organizacional, clima organizacional, relações de trabalho e Psicologia Organizacional, foram consideradas publicações do período de 2021 a 2025, selecionadas conforme suas contribuições para os objetivos de estudo.

Como critérios de exclusão, foram considerados materiais duplicados, publicações sem relação direta com a questão norteadora e estudos sem informações suficientes para a análise proposta. Ao todo, foram selecionadas 12 publicações, submetidas a leituras exploratória, seletiva, analítica e interpretativa. A análise foi organizada em quatro eixos temáticos: comunicação interna nas organizações; clima organizacional; influência da comunicação interna no clima organizacional; e contribuições da Psicologia Organizacional para os processos comunicacionais. Foram examinadas as aproximações e diferenças entre as perspectivas dos autores, relacionando suas contribuições aos objetivos da pesquisa.

Como limitação metodológica, o estudo restringe-se às bases consultadas, ao período delimitado e às 12 publicações selecionadas, não permitindo estabelecer relações causais ou generalizar os resultados para todas as organizações. Parte-se da compreensão de que a comunicação interna pode estar relacionada às percepções sobre o clima organizacional, sem desconsiderar a influência de outros fatores, como liderança, condições de trabalho e práticas de gestão.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Comunicação Interna nas Organizações

A comunicação interna exerce papel relevante na dinâmica organizacional, pois possibilita a circulação de informações, fortalece as relações entre os colaboradores e favorece o alinhamento das equipes em relação aos objetivos institucionais.

Nessa perspectiva, a comunicação organizacional envolve processos de interação social e compartilhamento de significados entre os colaboradores (Videira; Salmázio, 2023). Essa abordagem permite compreender que a comunicação não se limita à transmissão de informações, pois também participa da construção das relações e dos sentidos atribuídos às experiências no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2021), compreende a comunicação como um processo importante para a integração das atividades organizacionais, pois permite a circulação de informações entre diferentes níveis hierárquicos. As perspectivas se complementam: Videira e Salmázio (2023), enfatizam a interação social e o compartilhamento de significados, enquanto Chiavenato (2021), destaca a circulação de informações e a integração das atividades. Em conjunto, essas contribuições indicam que a comunicação interna envolve tanto os fluxos informacionais quanto as relações entre os membros da organização.

Outro aspecto relevante para a compreensão da comunicação interna diz respeito à forma como as informações circulam entre os diferentes níveis da organização. A existência de canais de comunicação, por si só, não garante que as mensagens sejam compreendidas ou que as necessidades dos colaboradores sejam consideradas. É importante observar se as informações são transmitidas com clareza, se existe oportunidade para esclarecimento de dúvidas e se os trabalhadores encontram espaço

para expressar opiniões e dificuldades. Nessa perspectiva, a comunicação interna envolve tanto o compartilhamento de informações institucionais quanto a possibilidade de diálogo entre os participantes da organização. A análise desses aspectos permite compreender que a qualidade da comunicação depende não apenas dos meios utilizados, mas também da maneira como as interações são estabelecidas no cotidiano profissional.

Sob essa ótica, Costa e Toledo (2024, p. 4) afirmam que a comunicação interna representa um dos principais instrumentos de integração entre colaboradores e gestores dentro das organizações. A partir disso, observa-se que práticas comunicacionais eficientes podem fortalecer o diálogo institucional e melhorar as relações de trabalho.

A comunicação organizacional também pode contribuir para a disseminação da cultura e dos valores institucionais. Fleury (2022), destaca a relação entre comunicação, valores e práticas organizacionais, enquanto Santos e Ribeiro (2023), abordam a contribuição da comunicação para as relações de cooperação. Embora enfoquem dimensões distintas, essas perspectivas ajudam a compreender que os processos comunicacionais participam tanto da construção de referências compartilhadas quanto da qualidade das relações de trabalho.

Desta maneira, a literatura discutida permite compreender a comunicação interna como um processo que articula circulação de informações, interação social e construção de significados. Sua contribuição para a dinâmica organizacional depende, entre outros aspectos, da forma como as informações são compartilhadas e das oportunidades de diálogo existentes.

Outro aspecto que merece atenção é a diferença entre a existência de canais de comunicação e a efetividade das informações transmitidas. Embora reuniões, comunicados, e-mails e plataformas digitais possam facilitar o compartilhamento de informações, sua utilização não garante, por si só, que as mensagens sejam compreendidas pelos colaboradores. A efetividade da comunicação também depende da clareza das orientações, da adequação dos canais ao público e da possibilidade de esclarecer dúvidas. Quando essas condições não são consideradas, podem surgir interpretações divergentes, retrabalho e dificuldades na execução das atividades.

Também é importante considerar a comunicação descendente, ascendente e horizontal no ambiente organizacional. A comunicação descendente permite transmitir orientações da gestão para as equipes; a ascendente possibilita que os colaboradores apresentem sugestões, dificuldades e necessidades; e a horizontal favorece a articulação entre profissionais e setores. A integração desses fluxos pode contribuir para reduzir barreiras informacionais e ampliar a participação dos trabalhadores. Entretanto, quando o fluxo se concentra apenas nas decisões da gestão, sem espaço para retorno, a comunicação tende a assumir um caráter predominantemente unilateral.

Portanto, a qualidade da comunicação interna deve ser analisada não somente pela quantidade de informações compartilhadas, mas também pela possibilidade de compreensão, participação e retorno dos envolvidos. Essa perspectiva complementa as contribuições de Videira e Salmázio (2023) e Chiavenato (2021), discutidas anteriormente, ao relacionar a circulação de informações à qualidade das interações no cotidiano profissional.

2.2. Clima Organizacional

Conforme Chiavenato (2021), compreende o clima organizacional como o conjunto de percepções compartilhadas pelos colaboradores acerca das condições de trabalho. Essa perspectiva permite analisar como os aspectos presentes no ambiente organizacional são percebidos pelos trabalhadores e se relacionam com suas experiências profissionais.

Complementando essa compreensão, Soares *et al.* (2022, p. 5), relacionam o clima organizacional à maneira como os trabalhadores percebem o ambiente de trabalho e as relações estabelecidas na instituição, especialmente quanto à forma como são tratados. Essa abordagem destaca a importância das experiências cotidianas e das relações interpessoais, ampliando a discussão para além das condições físicas e estruturais do local de trabalho.

Por sua vez, Guimarães, Silva e Monteiro (2023, p. 4), relacionam as percepções sobre o ambiente organizacional à motivação, à satisfação e ao desempenho profissional dos colaboradores. Enquanto Chiavenato (2021), contribui para a compreensão conceitual do clima organizacional, Soares *et al.* (2022), enfatizam as experiências e o tratamento recebido pelos trabalhadores, e Guimarães, Silva e Monteiro (2023), destacam possíveis relações entre essas percepções e aspectos da vida profissional. Em conjunto, essas contribuições permitem compreender o clima organizacional como um fenômeno relacionado tanto às percepções dos colaboradores quanto às experiências vivenciadas no trabalho.

Além disso, o contexto organizacional também pode estar relacionado às condições psicológicas presentes no trabalho e à

maneira como os indivíduos vivenciam suas atividades profissionais. Para Dejours (2022), a organização e as condições de trabalho podem estar associadas a experiências de prazer ou sofrimento psíquico, dependendo das características em que as atividades são desenvolvidas.

A compreensão do clima organizacional também exige considerar que as percepções dos colaboradores são construídas em um contexto composto por diferentes fatores. As relações com a liderança, as condições para realizar as atividades, o reconhecimento profissional e as oportunidades de participação podem integrar as experiências a partir das quais os trabalhadores avaliam o ambiente organizacional.

Desse modo, embora a comunicação interna constitua uma dimensão relevante para compreender essas percepções, ela não deve ser considerada o único elemento envolvido na formação do clima. Essa distinção é importante porque evita atribuir exclusivamente aos processos comunicacionais problemas que também podem estar relacionados à organização do trabalho, às práticas de gestão e às condições vivenciadas pelos colaboradores.

Outro elemento importante para compreender o clima organizacional é a percepção de justiça nas relações de trabalho. A maneira como as decisões são comunicadas, os critérios de reconhecimento são apresentados e as dificuldades dos colaboradores são consideradas pode influenciar a avaliação que fazem da organização. Quando as orientações são pouco claras ou percebidas como inconsistentes, podem surgir sentimento de insegurança e insatisfação. Em contrapartida, a transparência nas

decisões e a possibilidade de esclarecimento podem favorecer relações profissionais pautadas pela confiança.

O clima organizacional também precisa ser compreendido como uma realidade dinâmica, que pode variar conforme o setor, a equipe, a liderança e as condições de trabalho. Colaboradores de uma mesma instituição podem vivenciar experiências diferentes, especialmente quando existem diferenças na distribuição das tarefas, no acesso às informações e no tratamento recebido. Por isso, a análise do clima não deve se limitar a impressões isoladas ou a situações pontuais, mas considerar os fatores que compõem a experiência coletiva dos trabalhadores.

Nesse sentido, a identificação das percepções dos colaboradores pode subsidiar decisões de gestão mais coerentes com as necessidades do ambiente profissional. A escuta das equipes, a análise das dificuldades recorrentes e a avaliação das relações entre os diferentes níveis hierárquicos podem ajudar a reconhecer aspectos que precisam ser revistos. Essa análise, contudo, deve considerar a articulação entre comunicação, liderança, reconhecimento e condições de trabalho, evitando atribuir a um único fator a responsabilidade por todas as percepções sobre o clima organizacional.

Dejours (2022), contribui para refletir sobre prazer e sofrimento psíquico nas condições de trabalho, enquanto os estudos sobre clima organizacional focalizam as percepções dos colaboradores acerca do ambiente. Essa aproximação amplia a compreensão do contexto laboral, mas não significa que clima organizacional e sofrimento psíquico sejam conceitos equivalentes.

Compreender o clima organizacional é relevante para a gestão e para a Psicologia Organizacional, pois permite examinar percepções e relações que podem estar associadas à satisfação, ao envolvimento e ao bem-estar dos colaboradores. A identificação desses fatores pode subsidiar ações voltadas à melhoria do ambiente de trabalho, considerando as particularidades de cada organização.

2.3. A Influência da Comunicação Interna no Clima Organizacional

Campelo, Silva e Carmo (2023) e Curilla *et al.* (2023) contribuem para a compreensão da relação entre comunicação interna e clima organizacional, destacando a importância dos processos comunicacionais para as relações estabelecidas no ambiente de trabalho. As duas pesquisas permitem compreender que a comunicação não se limita à transmissão de informações, pois também está relacionada à maneira como os colaboradores percebem a organização e vivenciam suas relações profissionais.

Apesar dessa aproximação, os estudos apresentam enfoques distintos. Campelo, Silva e Carmo (2023), abordam os fatores da comunicação interna que podem estar relacionados ao clima organizacional, contribuindo para a reflexão sobre as condições que interferem nas relações de trabalho. Curilla *et al.* (2023), por sua vez, investigam essa relação considerando a influência da comunicação interna na percepção do clima organizacional nesse contexto específico. Assim, enquanto o primeiro estudo contribui para a discussão dos fatores comunicacionais envolvidos, o segundo oferece uma análise situada em uma realidade delimitada.

Nesse sentido, Costa e Toledo (2024), ampliam a discussão ao abordar a interação entre os funcionários e a organização, ressaltando a importância dos processos comunicacionais para o relacionamento entre os trabalhadores e a instituição. Essa perspectiva complementa os estudos anteriores ao evidenciar que a comunicação interna também envolve a participação dos colaboradores e a forma como se estabelecem as trocas de informações no cotidiano organizacional.

A relação entre comunicação interna e clima organizacional pode ser compreendida a partir de diferentes situações do cotidiano profissional. Quando as metas, as responsabilidades e os procedimentos são apresentados de maneira clara, os colaboradores tendem a dispor de melhores condições para compreender o que se espera de suas atividades. Por outro lado, orientações contraditórias, mudanças comunicadas sem esclarecimento e ausência de retorno podem gerar dúvidas, aumentar a possibilidade de erros e dificultar a cooperação entre os setores. Essas situações demonstram que a comunicação integra as experiências pelas quais os trabalhadores avaliam o ambiente organizacional.

Outro aspecto dessa relação envolve o reconhecimento e a participação. Quando os colaboradores encontram espaço para apresentar opiniões, esclarecer dificuldades e receber respostas às suas demandas, a comunicação pode favorecer a percepção de valorização e pertencimento. Entretanto, a participação precisa produzir oportunidades reais de diálogo, pois a simples abertura de canais de manifestação não assegura que as contribuições sejam consideradas. A coerência entre o discurso institucional e as práticas cotidianas constitui, portanto, um aspecto relevante para a construção da confiança nas relações de trabalho.

É necessário, contudo, distinguir associação de causalidade. A presença de uma comunicação clara pode estar relacionada a percepções mais favoráveis do clima organizacional, mas não significa que, isoladamente, seja suficiente para garantir satisfação ou bem-estar. Uma equipe pode receber informações adequadas e, ainda assim, enfrentar sobrecarga, falta de recursos, dificuldades de liderança ou ausência de reconhecimento. Por essa razão, a análise da relação entre os dois fenômenos deve considerar o contexto organizacional e a interação entre diferentes condições de trabalho.

“A comunicação interna desempenha papel fundamental na construção do clima organizacional, pois permite que os colaboradores compreendam os objetivos institucionais e participem de forma mais ativa das atividades organizacionais. Dessa forma, a comunicação organizacional contribui para o fortalecimento das relações de confiança entre gestores e equipes de trabalho (Campelo; Silva; Carmo, 2023, p. 9)”.

Fleury (2022), ao discutir aspectos da cultura e do poder nas organizações, contribui para compreender que a comunicação ocorre em contextos marcados por valores, relações e estruturas organizacionais. Dessa forma, a maneira como as informações circulam e como os colaboradores participam dos processos institucionais deve ser analisada considerando as características de cada organização.

Conforme Nguyen e Ha (2023), examinam as relações entre comunicação interna, engajamento, satisfação no trabalho e lealdade dos funcionários. A abordagem amplia a discussão ao relacionar a comunicação a diferentes dimensões da experiência profissional, indicando a importância de considerar não apenas o

fluxo de informações, mas também as percepções e atitudes dos colaboradores.

A interpretação dos resultados apresentados na literatura também requer atenção aos contextos em que as pesquisas foram realizadas. As formas de gestão e as relações hierárquicas podem interferir na maneira como a comunicação é vivenciada pelos colaboradores. Por esse motivo, resultados encontrados em determinado setor devem ser interpretados considerando as particularidades do ambiente investigado, sem serem automaticamente generalizados para todas as organizações.

Em conjunto, as contribuições analisadas apontam que a comunicação interna pode estar relacionada à construção do clima organizacional por meio das interações, da participação e das experiências vivenciadas pelos trabalhadores. Entretanto, essa relação não deve ser compreendida como automática ou isolada, pois também depende de fatores como liderança, cultura, condições de trabalho. Assim, práticas comunicacionais claras e participativas podem favorecer relações profissionais mais colaborativas, enquanto falhas na comunicação podem contribuir para dificuldades de relacionamento e percepções desfavoráveis do ambiente de trabalho.

2.4. Contribuições da Psicologia Organizacional para os Processos Comunicacionais

A Psicologia Organizacional contribui para a compreensão dos fatores humanos envolvidos nos processos comunicacionais, considerando as relações interpessoais, a cultura organizacional e as percepções dos trabalhadores. Chiavenato (2021), destaca a

comunicação como um mecanismo de integração das atividades organizacionais. A partir dessa perspectiva, o psicólogo organizacional pode colaborar na identificação de barreiras comunicacionais e na reflexão sobre estratégias que favoreçam a clareza, o diálogo e a participação, considerando as atribuições profissionais e as particularidades de cada organização.

Fleury (2022) relaciona os processos organizacionais à cultura e aos valores compartilhados. Essa perspectiva complementa a discussão psicológica ao chamar atenção para o modo como os indivíduos interpretam mensagens e atribuem significado às experiências no trabalho. Assim, a comunicação deve ser compreendida não apenas como transmissão de informações, mas também como processo mediado por percepções, valores e relações.

A escuta ativa e o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos constituem dimensões relevantes dos processos comunicacionais. Nesse contexto, o psicólogo organizacional pode contribuir para a compreensão das dificuldades de relacionamento e para a construção de espaços de diálogo. Segundo Santos e Ribeiro (2023), discutem a relação entre comunicação interna e cultura organizacional, oferecendo subsídios para refletir sobre a participação dos trabalhadores e a cooperação no ambiente de trabalho.

Além de favorecer a reflexão sobre as relações interpessoais, a atuação da Psicologia Organizacional pode contribuir para a identificação de aspectos do cotidiano profissional que dificultam o diálogo entre equipes e gestores. A análise das percepções dos trabalhadores, das dificuldades de interação e das situações recorrentes de conflito pode oferecer subsídios para compreender

como os processos comunicacionais são vivenciados dentro da instituição. Essa compreensão exige atenção às diferentes perspectivas envolvidas, evitando atribuir os problemas exclusivamente a características individuais dos colaboradores.

A Psicologia Organizacional também pode contribuir para a compreensão e a mediação de conflitos relacionados à comunicação. Andrian e Cassandre (2023), discutem como a comunicação pode contribuir para a deterioração do clima organizacional, destacando a importância de considerar os efeitos das interações e das interpretações nas relações de trabalho.

Outro ponto importante consiste em compreender que o fortalecimento da comunicação interna depende do envolvimento de diferentes atores da organização. Embora a Psicologia Organizacional possa contribuir para a análise das relações de trabalho e para a construção de estratégias de diálogo, a efetividade dessas iniciativas também depende do compromisso da gestão e da participação dos colaboradores. A abertura para escuta, a clareza na transmissão das informações e a disposição para rever práticas institucionais são aspectos que precisam integrar o cotidiano organizacional, e não apenas ações pontuais. Assim, a contribuição do psicólogo pode envolver a identificação de necessidades, a facilitação de espaços de reflexão e o acompanhamento dos processos relacionais, respeitando os limites de sua atuação e as responsabilidades dos demais profissionais envolvidos.

A contribuição da Psicologia Organizacional também pode ser relacionada à identificação das necessidades de comunicação presentes nas equipes. Por meio da análise das relações interpessoais, das dificuldades de interação e das percepções dos

trabalhadores, é possível levantar questões que merecem atenção da gestão. Entre elas estão a ausência de retorno às solicitações, a circulação desigual de informações, os conflitos recorrentes e as dificuldades de diálogo entre diferentes níveis hierárquicos. O reconhecimento dessas situações permite orientar reflexões e ações compatíveis com a realidade de cada organização.

Entre as possibilidades de atuação, destacam-se a promoção de espaços de escuta, a facilitação de diálogos entre equipes e gestores e a colaboração na avaliação das percepções sobre o ambiente de trabalho. Essas iniciativas podem ajudar a compreender as origens dos conflitos e a identificar barreiras que dificultam a cooperação. Para que produzam resultados consistentes, entretanto, precisam estar articuladas às práticas de gestão e acompanhadas de disposição institucional para rever procedimentos e considerar as necessidades identificadas.

Assim, a atuação da Psicologia Organizacional não deve ser entendida como uma responsabilidade exclusiva pela solução dos problemas de comunicação. Sua contribuição consiste em ampliar a compreensão dos fatores humanos e relacionais envolvidos, oferecendo subsídios para intervenções construídas em conjunto com a organização. Essa perspectiva reforça a importância de tratar a comunicação interna como parte de um processo mais amplo de cuidado com as relações de trabalho, no qual diálogo, participação e condições adequadas para o exercício profissional precisam ser considerados conjuntamente.

Desta forma, a Psicologia Organizacional pode contribuir para a análise dos processos comunicacionais ao considerar as necessidades, percepções e experiências dos colaboradores. Essa

contribuição envolve favorecer reflexão sobre diálogo, cooperação e relações de confiança, sem atribuir à comunicação, isoladamente, a solução de todos os problemas relacionados ao clima organizacional.

3. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da comunicação interna no clima organizacional sob a perspectiva da Psicologia Organizacional. A análise das publicações selecionadas permitiu compreender que a comunicação interna envolve não apenas a circulação de informações, mas também a interação entre os colaboradores, o compartilhamento de significados e a construção das relações no ambiente de trabalho.

Em relação aos conceitos examinados, identificou-se que a comunicação interna está associada aos processos de informação e interação nas organizações, enquanto o clima organizacional corresponde às percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Embora sejam conceitos distintos, ambos se relacionam à maneira como os trabalhadores vivenciam as relações profissionais e interpretam as práticas organizacionais.

Quanto à relação entre esses elementos, a literatura analisada aponta que práticas comunicacionais claras, transparentes e participativas estão associadas a percepções de confiança, cooperação, satisfação e pertencimento. Em contrapartida, dificuldades na comunicação podem estar relacionadas a conflitos, insegurança e percepções negativas do ambiente de trabalho. Esses resultados indicam, contudo, que a comunicação não atua isoladamente, pois as condições de trabalho, a liderança e o

reconhecimento também podem participar da formação do clima organizacional.

Sob a perspectiva da Psicologia Organizacional, a análise evidencia a importância de considerar as percepções, as experiências e as relações interpessoais dos colaboradores. Nesse sentido, a escuta, o diálogo e a identificação de barreiras comunicacionais constituem possibilidades de contribuição para a compreensão dos problemas de relacionamento e para o fortalecimento das relações de trabalho.

Em resposta à questão norteadora, conclui-se que a pesquisa apresenta a comunicação interna como um fator relevante para a compreensão do clima organizacional, embora essa relação dependa de diferentes condições presentes nas organizações. A principal limitação da pesquisa consiste em seu caráter bibliográfico e no recorte de 12 publicações selecionadas, cujos resultados não permitem generalizações para todos os contextos organizacionais. Pesquisas futuras podem investigar empiricamente diferentes organizações e setores, examinando como práticas comunicacionais específicas se relacionam com as percepções dos trabalhadores e com a atuação da Psicologia Organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRIAN, Nathally Heloise; CASSANDRE, Marcio Pascoal. Como a comunicação pode piorar o clima organizacional? **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 9, n. 1, 2023. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/30875>. DOI: <https://doi.org/10.48075/gdemrevista.v9i1.30875>. Acesso em: 11 set. 2026.

CAMPELO, Arandi Maciel; SILVA, Irla Carolina da; CARMO, Eronildo Ferreira do. Comunicação interna: fatores que influenciam no clima organizacional. **Revista Vox**, 2023. Disponível em: <https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2023/02/00-vox8.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.

COSTA, Anna Karolina Barbosa da; TOLEDO, Bruno de Souza. Comunicação interna: uma análise da interação entre funcionários e organização. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/4766>. Acesso em: 15 mar. 2026.

CURILLA, Sayuri; MORALES, José; POMA, Wesley; VICENTE-RAMOS, Wagner. Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. **Business: Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 93-101, 2023. Disponível em: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/16358>. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>. Acesso em: 11 set. 2026.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GUIMARÃES, Camille Yasmin Silva; SILVA, Raiara Brandão; MONTEIRO, Walmir. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de**

Humanidades, Ciências e Educação, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9678>. Acesso em: 15 mar. 2026.

NGUYEN, Cao Minh Anh; HA, Minh-Tri. A interação entre comunicação interna, engajamento dos colaboradores, satisfação no trabalho e lealdade dos funcionários em instituições de ensino superior no Vietnã. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 10, n. 1, p. 329, 2023. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-023-01806-8>. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>. Acesso em: 2 abr. 2026.

SANTOS, Helena Sofia; RIBEIRO, Paula Campos. Comunicação interna e cultura organizacional: revisão de literatura. **Interações: Sociedade e as Novas Modernidades**, n. 44, p. 53-69, 2023. Disponível em: <https://interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/580>. DOI: <https://doi.org/10.31211/interacoes.n44.2023.a2>. Acesso em: 11 set. 2026.

SOARES, Tatiani Prestes; SILVA, Louise de Quadros da; JUNG, Hildegard Susana; FOSSATTI, Paulo. Gestão institucional e clima organizacional: a influência da comunicação. **Revista Educar Mais**, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2777>. Acesso em: 16 mar. 2026.

VIDEIRA, Denise Pragana; SALMÁZIO, Flávia Caroline Augusto. Escala de Comunicação Organizacional Interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 20, n. 42, p. 70-85, 2023. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/210348>.

DOI:

<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210348>.

Acesso em: 11 set. 2026.

¹ Acadêmica do Curso de Psicologia da Faculdade de Educação Santa Terezinha-FEST, Imperatriz-MA. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Professora Especialista do Curso de Psicologia da Faculdade de Educação Santa Terezinha-FEST, Imperatriz-MA. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)