

ISSN 2595-5934



PERIODICIDADE
MENSAL

MAR **EDIÇÃO**
2026 **Nº95**

IDIOMAS
PORTUGUÊS E INGLÊS

 **QUALIS B3**



CAPES

**CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA E COMUNICAÇÃO INTERNA:
AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O DESEMPENHO DE EQUIPES
ORGANIZATIONAL CULTURE, CLIMATE, AND INTERNAL COMMUNICATION: A
STRATEGIC ASSESSMENT FOR TEAM PERFORMANCE**

SABÓ, Luciane Belini de Oliveira¹

RESUMO

Este artigo analisa a avaliação estratégica da cultura organizacional, do clima e da comunicação interna no desempenho das equipes. A pesquisa qualitativa e bibliográfica focou em instrumentos e fundamentos psicométricos de avaliação. Os resultados indicam que a integração desses fatores impulsiona engajamento e produtividade, convertendo variáveis intangíveis em dados gerenciais confiáveis. Contudo, a aplicação prática desses instrumentos apresenta desafios e barreiras significativas. Conclui-se que a gestão integrada desses fatores é essencial para o desenvolvimento de equipes de alta performance. Este estudo bibliográfico sugere futuras investigações empíricas para compreender melhor as dificuldades de implementação e propor soluções.

Palavras-chave: Cultura e Clima organizacional. Comunicação interna. Desempenho de equipes.

ABSTRACT

This article analyzes the strategic assessment of organizational culture, climate, and internal communication in relation to team performance. The qualitative and bibliographic research focused on evaluation instruments and psychometric foundations. The results indicate that integrating these factors enhances engagement and productivity, transforming intangible variables into reliable managerial data. However, the practical application of these instruments presents significant challenges and barriers. It is concluded that the integrated management of these elements is essential for the development of high-performance teams. This literature-based study suggests future empirical investigations to better understand implementation difficulties and propose effective solutions.

Keywords: Culture and Climate. Internal Communication. Team Performance.

¹ Mestranda em Psicologia Organizacional pela Must University. Bacharel em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba. Tecnóloga em Recursos Humanos pela Universidade Anhanguera. Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade FaSouza. E-mail: lucianesabo21269@student.mustedu.com.

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas enfrentam o desafio de alinhar sua estrutura interna a resultados organizacionais sustentáveis, tais como maior engajamento das equipes, aumento da produtividade, inovação contínua, melhoria do clima laboral e retenção de talentos. Para alcançar tais metas, fatores intangíveis como cultura organizacional, clima e comunicação interna assumem um papel decisivo, pois moldam os comportamentos coletivos, orientam práticas cotidianas e influenciam a capacidade de adaptação em contextos dinâmicos. No entanto, embora sua relevância seja amplamente reconhecida, a gestão e avaliação sistemática desses elementos ainda representam um obstáculo para muitas organizações, sobretudo devido à sua natureza subjetiva e à complexidade de mensuração.

Esses três elementos, embora distintos em definição e abordagem, estão interligados e formam a base simbólica e relacional dos ambientes de trabalho. A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que orientam comportamento e decisões (HERINGER, OLIVEIRA, 2023). Já o clima organizacional, expressa a percepção dos colaboradores sobre o ambiente, refletindo aspectos como liderança, justiça e suporte (OLIVEIRA FILHO et al., 2024). A comunicação interna, por sua vez, desempenha um papel integrador ao conectar a cultura institucional com o clima percebido, viabilizando o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as ações cotidianas (CAMPELO et al., 2023). Quando estruturada de forma estratégica, por meio de ações como o *endomarketing*, a comunicação contribui para fortalecer a coesão entre setores e a eficácia das equipes (BUSSLER et al., 2017).

Apesar da crescente valorização desses fatores no discurso gerencial, muitas instituições ainda os tratam de forma isolada e intuitiva, sem adotar critérios técnicos ou instrumentos confiáveis para sua mensuração. Como apontam Primi (2010) e Souza et al. (2017), transformar percepções subjetivas em dados objetivos requer o uso de ferramentas psicometricamente validadas, capazes de subsidiar diagnósticos organizacionais consistentes. Além disso, mesmo quando tais instrumentos são

conhecidos, sua implementação prática encontra obstáculos como resistência cultural, falta de preparo técnico e limitações de recursos. Essas barreiras serão exploradas ao longo deste artigo, com o intuito de aprofundar o debate sobre sua aplicabilidade e propor diretrizes que favoreçam sua adoção.

Diante desse cenário, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão: de que maneira a cultura organizacional, o clima e a comunicação interna podem ser avaliados objetivamente e geridos estrategicamente para impulsionar o desempenho das equipes? A resposta a essa pergunta é fundamental para gestores e profissionais de Psicologia Organizacional que buscam desenvolver ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e integrados.

O objetivo geral é analisar como esses fatores podem ser avaliados tecnicamente e utilizados como base para decisões estratégicas em gestão de pessoas. Especificamente, pretende-se: (a) identificar modelos e instrumentos utilizados na avaliação da cultura, clima e comunicação; (b) analisar o papel do *endomarketing* na integração desses fatores; e (c) propor diretrizes que contribuam para o desenvolvimento de equipes de alta performance. Para tanto, este artigo está estruturado em quatro seções que abordam respectivamente: a fundamentação teórica, a metodologia adotada, a análise dos dados e as considerações finais.

2. METODOLOGIA

Este estudo configura-se como uma revisão integrativa da literatura, abordagem que reúne, avalia criticamente e sintetiza evidências oriundas de diferentes delineamentos de pesquisa, oferecendo um panorama abrangente e fundamentado sobre o fenômeno investigado. A adoção desse método, justifica-se pela necessidade de uma análise sistematizada e, ao mesmo tempo, flexível para abarcar a diversidade de estudos disponíveis sobre a avaliação estratégica da cultura organizacional, do clima e da comunicação interna para o desempenho de equipes. A condução seguiu, em sua essência, as seis etapas propostas por Mendes, Silveira e Galvão (2008), o que assegurou rigor, transparência e reprodutibilidade.

Inicialmente, para direcionar toda a busca bibliográfica, definiu-se o problema e

formulou-se a pergunta norteadora: de que maneira a cultura organizacional, o clima e a comunicação interna podem ser avaliados objetivamente e geridos estrategicamente para impulsionar o desempenho das equipes? Em seguida, estabeleceram-se critérios de elegibilidade: incluíram-se artigos científicos, disponíveis na íntegra, publicados entre 2010 e 2025, redigidos em Português, Espanhol, Inglês e Francês, alinhados ao tema; excluíram-se editoriais, cartas, resumos sem texto completo, duplicatas, teses, dissertações, livros e estudos com qualidade metodológica considerada crítica.

A estratégia de busca combinou descritores como “cultura organizacional”, “clima organizacional” e “comunicação”, articulados com operadores booleanos, aplicados nas bases de dados reconhecidas como Scielo e o Portal de Periódicos da CAPES. A busca principal foi executada entre maio e junho/2025 e, quando necessário, atualizada até julho/2025. A Tabela 1 apresenta, de forma sintética, as combinações de descritores e operadores utilizadas, bem como a quantidade de registros recuperados.

Tabela 1 – Descritores e operadores booleanos

Combinação de descritores	Base de dados	Registros totais (n)	Registros em [idioma] (n)
“cultura organizacional”	CAPEs	3.543	2.007
	SCIELO	999	302
“cultura organizacional” AND	CAPEs	273	139
“clima organizacional”	SCIELO	49	15
“cultura organizacional” AND	CAPEs	35	29
“clima organizacional” AND	SCIELO	6	3
“comunicação”			

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a busca, os registros foram organizados em planilha e submetidos a uma triagem sequencial: (i) leitura de títulos e resumos; (ii) exclusão de duplicatas e de trabalhos que não atendiam ao escopo (critérios de inclusão e exclusão); e (iii) leitura integral para categorização. O fluxo de seleção – apresentado na Tabela 2 – contempla, em ordem, o número de registros identificados, os retidos após a remoção de duplicatas e/ou excluídos com justificativa, os avaliados em texto completo, e, por fim, os incluídos na síntese.

Tabela 2 – Fluxo de seleção dos estudos

Etapa	Descrição	Registros (n)
Identificação (leitura de títulos e resumos)	Registros recuperados nas bases de dados	186
Inclusão / Exclusão (exclusão de duplicatas e de trabalhos que não atendiam ao escopo)	Registros após remoção de duplicatas e seguindo critério de inclusão e exclusão	96
Elegibilidade	Artigos avaliados em texto completo	35
Inclusão	Estudos incluídos na revisão	9

Fonte: Elaborado pela autora.

Para cada estudo incluído, extraiu-se autoria, ano, país, amostra, instrumentos e principais achados, registrando-se os dados em Excel para facilitar a codificação temática. A síntese ocorreu em três níveis: (1) descrição das características metodológicas; (2) categorização temática dos resultados; e (3) integração interpretativa, evidenciando convergências, divergências e lacunas teóricas. Os registros foram submetidos à análise de conteúdo temática segundo Bardin (1977), conforme descrito por Mendes e Miskulin (2017). Ao final, os artigos foram agrupados em categorias emergentes, conforme a Tabela 3, permitindo visualizar de forma objetiva a distribuição temática.

Tabela 3 – Estudos selecionados

Categoria temática	nº de artigos
Comunicação interna e Clima Organizacional	4
Barreiras comunicacionais nas organizações públicas	2
Endomarketing e Governança Corporativa Cultura	2
Organizacional e Gestão do Conhecimento	1

Fonte: Luciane Belini de Oliveira Sabó

Esse percurso metodológico garante que as conclusões da revisão integrativa ofereçam bases sólidas para a tomada de decisão e o direcionamento de novos estudos sobre cultura organizacional, clima e comunicação interna, em consonância com os padrões de qualidade acadêmica. O trabalho foi conduzido com observância rigorosa aos princípios éticos; assim, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética Must University.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO COLETIVO

A cultura organizacional compreende o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros da organização. Esse sistema simbólico influencia decisões, atitudes e relações interpessoais no ambiente de trabalho (HERINGER, OLIVEIRA, 2023). Segundo Schein e Schein (2022), ~~um dos principais teóricos da área~~, a cultura organizacional se manifesta em três níveis: artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos inconscientes, sendo estes últimos os mais difíceis de identificar, mas os mais influentes sobre o comportamento coletivo. Em contextos onde a cultura é forte e alinhada aos objetivos institucionais, observa-se maior consistência nas ações, redução de conflitos e fortalecimento da identidade organizacional.

Seu papel estratégico reside na capacidade de consolidar uma visão comum entre os colaboradores, promovendo coerência entre discurso e prática. Estudos indicam que organizações com cultura claramente comunicada e vivida obtêm melhores resultados em indicadores como inovação, comprometimento e retenção de talentos (BUSSLER et al., 2017). Contudo, muitas instituições ainda enfrentam dificuldades em diagnosticar sua cultura de forma objetiva.

Modelos avaliativos de cultura organizacional, embora mais complexos que os de clima, têm sido aplicados com sucesso em estudos qualitativos e quantitativos. A mensuração, quando realizada com instrumentos válidos, contribui para decisões gerenciais mais precisas, alinhadas à realidade simbólica e relacional da organização (PRIMI, 2010). Entre os instrumentos disponíveis, destacam-se a Escala de Cultura Organizacional de Denison e o Inventário de Cultura Organizacional (ICO), ambos utilizados para mapear dimensões como consistência, adaptabilidade e orientação para missão. Para facilitar a visualização dos estudos analisados e sua contribuição para a revisão, apresenta-se o Quadro 1, que caracteriza os principais materiais utilizados.

Quadro 1- Síntese dos Estudos Analisados

Título do trabalho	Ano	Tipo do estudo	Autores	Principais resultados encontrados
A governança corporativa e o endomarketing: O caso da cooperativa médica Alpha.	2017	Teórico	N. R. C. Bussler, D. K. Baggio, A. Fabricio, J. D. F. C. L. Sausen, B. Rodrigues e L. M. S. Froemming	Comunicação interna como fator estratégico de integração
A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna	2016	Estudo de caso	S. S. Varjão e A. C. Estender	Resistência à aplicação de instrumentos de avaliação
Avaliação psicológica no Brasil: Fundamentos, situação atual e direções para o futuro.	2010	Teórico	R. Primi	Importância da validade e da mensuração confiável
Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal.	2015	Estudo de caso	H. C. Hedler, R. B. Silva, L. B. N. Alonso, R. P. D. Campos e E. A. D. Carmo	Falta de feedback e ruídos como entraves à produtividade
Clima organizacional no desenvolvimento de metodologias – Revisão de literatura	2024	Empírico	J. F. D. Oliveira Filho, D. C. Viana, I. R. D. Silva e J. J. S. Jacinto	Correlação entre percepção de clima e motivação no trabalho
Comunicação interna: Fatores que influenciam no clima organizacional	2023	Estudo de caso	A. M. Campelo, I. C. D. Silva e E. F. D. Carmo	Endomarketing como integrador entre cultura e desempenho
Cultura organizacional: O impacto na produtividade dos colaboradores	2023	Teórico	A. V. M. S. Heringer e C. M. M. D. Oliveira	Definição atualizada e impacto sobre comportamento coletivo
Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: Avaliação da confiabilidade e da validade.	2017	Teórico	A. C. D. Souza, N. M. C. Alexandre e E. D. B. Guirardello	Relevância da confiabilidade dos instrumentos para gestão

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 Clima organizacional e avaliação objetiva.

O clima organizacional representa a percepção coletiva dos colaboradores sobre aspectos do ambiente de trabalho, como liderança, apoio, justiça organizacional e reconhecimento. Por ser mais sensível a mudanças e influências externas, o clima pode ser monitorado de maneira mais imediata que a cultura (OLIVEIRA FILHO et al., 2024).

Mensurar o clima é essencial para compreender a motivação, satisfação e engajamento no trabalho. Instrumentos validados, como a Escala de Comunicação Organizacional Interna, de Videira e Salmázio (2023), e modelos como o de Litwin e Stringer, utilizado por Oliveira Filho et al. (2024), fornecem parâmetros concretos para diagnóstico e intervenção. Essas escalas abordam dimensões como apoio

institucional, clareza de objetivos, controle e estrutura organizacional.

Estudos como o de Campelo et al. (2023) revelam que a comunicação organizacional é um dos fatores que mais impactam o clima. Barreiras no fluxo de informação e ausência de canais formais podem gerar ambientes disfuncionais, reduzindo o desempenho e a confiança entre os membros da equipe. Assim, a avaliação objetiva do clima, é indispensável para uma gestão de pessoas orientada por dados.

3.2 Comunicação interna e o papel do endomarketing.

A comunicação interna exerce papel central na articulação entre cultura e clima organizacional. Por meio dela, valores institucionais são transmitidos, objetivos são alinhados e o *feedback* entre níveis hierárquicos é estruturado. Quando bem gerida, reforça o pertencimento, o engajamento e a confiança organizacional (CAMPELO et al., 2023).

Bussler et al. (2017) mostram que práticas de *endomarketing*, transformam a comunicação em ferramenta de gestão estratégica. Articulada à cultura e ao clima, contribui para consolidar uma identidade organizacional clara e fortalecer o desempenho coletivo. O *endomarketing*, portanto, não é apenas uma ferramenta de engajamento, mas também um vetor de gestão integrada.

Por outro lado, falhas na comunicação, estão associadas a ruídos institucionais, baixa adesão a metas e desmotivação, conforme demonstrado por Hedler et al. (2015) em estudo com uma organização pública. A comunicação eficaz, especialmente quando sustentada por diagnósticos prévios, é fundamental para a eficiência dos processos internos.

3.3 Integração estratégica e impacto no desempenho das equipes.

A integração entre cultura organizacional, clima e comunicação interna cria um ambiente propício ao alto desempenho das equipes. A fragmentação desses fatores reduz a eficácia das ações gerenciais, enquanto sua articulação fortalece o alinhamento institucional, o engajamento dos colaboradores e a clareza nos

processos.

Primi (2010) destaca que avaliações bem estruturadas, baseadas em critérios psicométricos, permitem decisões mais éticas e fundamentadas. A utilização de instrumentos confiáveis e escalas validadas transforma percepções subjetivas em indicadores objetivos, facilitando o monitoramento e a gestão de comportamentos no trabalho (SOUZA et al., 2017).

Assim, a abordagem integrada não se limita à adoção de ferramentas, mas exige uma mudança na forma como os gestores compreendem e conduzem o desenvolvimento organizacional. A articulação desses três pilares favorece a criação de equipes coesas, com maior capacidade adaptativa e alinhamento com os objetivos institucionais.

3.4 Barreiras e desafios na aplicação dos instrumentos avaliativos.

Apesar da reconhecida importância da avaliação integrada da cultura organizacional, do clima e da comunicação interna, sua implementação prática nas organizações não é isenta de desafios. A transposição da teoria para a realidade empresarial frequentemente esbarra em resistências culturais, limitações técnicas e restrições orçamentárias que comprometem a efetividade das intervenções.

Um dos principais entraves refere-se à própria cultura preexistente. Em algumas instituições, normas tácitas e estruturas hierárquicas rígidas dificultam a adoção de metodologias avaliativas que pressupõem escuta ativa, diálogo horizontal e revisão de práticas estabelecidas. Varjão e Estender (2016) apontam que a cultura organizacional pode atuar como barreira à inovação, o que inclui resistência à aplicação de instrumentos diagnósticos. Esse fenômeno manifesta-se na forma de desconfiança dos colaboradores, receio de retaliações ou percepção de que a avaliação serve apenas para cumprir formalidades.

Além disso, a escassez de recursos humanos e financeiros pode limitar a frequência, profundidade e continuidade das avaliações. Pequenas e médias empresas, por exemplo, muitas vezes não dispõem de equipes capacitadas para conduzir esse tipo de processo com o rigor necessário. Outro aspecto relevante diz

respeito à validade e confiabilidade dos instrumentos utilizados. Primi (2010) e Souza et al. (2017) destacam que, para que os dados coletados sejam interpretáveis e aplicáveis, é fundamental que as ferramentas estejam culturalmente adaptadas ao contexto brasileiro.

Por fim, a dificuldade na interpretação e aplicação dos resultados é um desafio recorrente. Transformar dados complexos, muitas vezes intangíveis, em *insights* gerenciais acionáveis e em planos de ação eficazes exige não apenas competência técnica, mas também uma compreensão profunda do contexto organizacional. Como apontam Hedler et al. (2015) em seu estudo sobre barreiras à comunicação organizacional, a falta de *feedback* e informações desencontradas podem afetar diretamente o clima e a produtividade, demonstrando que a falha na comunicação dos resultados da própria avaliação pode gerar mais problemas do que soluções. Nesse sentido, a liderança pode exercer papel estratégico ao facilitar a escuta ativa, promover a transparência e engajar as equipes na compreensão e aplicação dos diagnósticos, contribuindo para que o processo avaliativo se transforme efetivamente em melhoria contínua. Isso ressalta que a avaliação não se encerra na coleta de dados, mas exige um processo contínuo de análise, comunicação e implementação de melhorias.

3.5 Ilustrações práticas e estudos de caso.

Para melhor compreender a dinâmica da avaliação integrada e seus desafios, a análise de exemplos práticos e estudos de caso oferece uma perspectiva valiosa sobre a aplicação dos conceitos teóricos no cotidiano das organizações. Essas ilustrações revelam as complexidades e as estratégias adotadas para otimizar a cultura, o clima e a comunicação interna.

Um exemplo notável da importância da comunicação interna e dos desafios em sua implementação pode ser observado em organizações públicas. Um estudo conduzido por Hedler et al. (2015) em uma organização pública do Distrito Federal destacou barreiras significativas na comunicação organizacional, como a falta de *feedback* e informações desencontradas. Essas falhas impactaram diretamente o

clima organizacional e a produtividade das equipes, evidenciando como a comunicação ineficaz pode ser um obstáculo substancial para o desempenho e a saúde do ambiente de trabalho. O caso demonstra a necessidade de estratégias claras e instrumentos eficazes para mapear e corrigir esses gargalos, reforçando a importância de uma comunicação transparente e bidirecional. No que tange à aplicação de ferramentas de clima e cultura, a experiência de algumas empresas na utilização do *endomarketing* oferece outro panorama prático. Conforme relatado por Campelo et al. (2023), iniciativas de *endomarketing* são projetadas para engajar os colaboradores, comunicar valores e fortalecer a cultura organizacional. Embora esses relatos muitas vezes destaquem os sucessos, eles também implicitamente revelam os desafios de alinhar a comunicação interna com a cultura e o clima desejados, e de medir o impacto real dessas ações. A implementação de programas de reconhecimento, *feedback* e canais de comunicação abertos pode ser um catalisador para um clima mais positivo, mas exige planejamento e monitoramento contínuos para garantir que as mensagens sejam recebidas e internalizadas pelos colaboradores.

Um estudo de caso que exemplifica como a própria cultura organizacional pode atuar como barreira à mudança e à adoção de novas abordagens de gestão é encontrado na análise de Varjão e Estender (2016). No contexto estudado pelos autores (uma empresa do ramo de Construção Civil), tradições e hierarquias estabelecidas, embora fundamentais para a identidade da organização, podem dificultar a aceitação de novas metodologias de avaliação ou a implementação de mudanças propostas pelos diagnósticos. Esse cenário ilustra a necessidade de abordagens sensíveis à cultura existente, que promovam o diálogo e a construção coletiva, ao invés de uma mera imposição de instrumentos ou práticas.

Para facilitar a visualização das contribuições discutidas, o Quadro 2 sintetiza os principais estudos de caso e suas implicações práticas:

Quadro 2 – Síntese de estudos de caso sobre avaliação organizacional

Estudo	Contexto	Desafios observados	Estratégias propostas
Hedler et al. (2015)	Organização pública (DF)	Organização pública (DF); Falta de feedback, ruídos, baixa confiança.	Organização pública (DF); Falta de feedback, ruídos, baixa confiança; Implementação de canais formais e escuta ativa

Campelo et al. (2023)	Instituição privada (diversa)	Instituição privada (diversa); Dificuldade de medir impacto do endomarketing.	Reforço de rituais e alinhamento cultural
Varjão & Estender (2016)	Empresa de construção civil	Resistência à avaliação e centralização decisória	Treinamento, sensibilização e participação ativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Esses exemplos práticos e estudos de caso reiteram que a avaliação organizacional não é um processo meramente técnico, mas múltiplos fatores simbólicos, culturais e relacionais que devem ser considerados desde o planejamento até a implementação das ações de melhoria.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar como a cultura organizacional, o clima e a comunicação interna podem ser avaliados tecnicamente e utilizados de forma estratégica para impulsionar o desempenho das equipes. A partir da revisão de estudos teóricos e fundamentos da avaliação psicológica aplicada ao trabalho, constatou-se que esses três pilares, quando integrados, impactam diretamente dimensões como engajamento, motivação, coesão institucional e desempenho coletivo. Essa articulação simbólica, emocional e operacional entre os fatores analisados revela-se cada vez mais essencial em um cenário organizacional caracterizado por mudanças aceleradas, pressão por resultados e demanda por ambientes mais saudáveis e produtivos..

Os estudos analisados evidenciam que o uso de instrumentos válidos, como escalas de clima e ferramentas de diagnósticos comunicacional, possibilita transformar variáveis subjetivas em dados objetivos, orientando decisões gerenciais mais eficazes. Práticas como o *endomarketing*, quando articuladas a diagnósticos prévios, ampliam o potencial da comunicação interna como mecanismo de alinhamento estratégico e fortalecimento cultural. Ainda assim, a transposição desses conceitos para a prática revela obstáculos importantes, como a resistência dos colaboradores, a fragmentação das iniciativas, limitações de recursos e a complexidade de interpretar os dados de forma contextualizada. Tais desafios não invalidam o uso dos instrumentos, mas demandam abordagens mais críticas,

adaptadas à realidade de cada organização..

Conclui-se, portanto, que a gestão integrada de cultura, clima e comunicação interna, baseada em critérios técnicos e psicométricos, é uma condição-chave para a construção de ambientes colaborativos, adaptativos e de alta performance. No entanto, a presente pesquisa, por se tratar de uma revisão bibliográfica, não investigou diretamente as práticas organizacionais *in loco*. Essa limitação impõe cuidados na generalização dos resultados e ressalta a necessidade de aprofundamento empírico.

Nesse sentido, recomenda-se que investigações futuras explorem contextos organizacionais diversos (como setor público, startups, cooperativas e multinacionais), por meio de estudos de caso, pesquisas mistas ou longitudinais. Além disso, seria relevante investigar como fatores individuais, como perfil geracional, nível de resiliência ou estilo de liderança, influenciam a percepção e a eficácia das práticas avaliativas. Do ponto de vista prático, este estudo oferece subsídios valiosos para gestores, consultores e profissionais de RH que buscam implementar uma gestão mais integrada, baseada em evidências e orientada ao desenvolvimento sustentável de equipes..

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 1977.

BUSSLER, N.R. C., BAGGIO, D. K., FABRICIO, A., SAUSEN, J.D. F. C. L., RODRIGUES, B., & FROEMMING, L. M. S. (2017). A governança corporativa e o endomarketing: O caso da cooperativa médica Alpha. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 16(31), 168. <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v16i31.16657>

CAMPELO, A. M., SILVA, I. C. DA, & CARMO, E. F. do. Comunicação interna: Fatores que influenciam no clima organizacional. *Revista Vox Metropolitana*, 8, 79–94. 2023. <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n8p06>

HEDLER, H. C., SILVA, R. B., ALONSO, L. B. N., CAMPOS, R. P., & CARMO, E. A. (2015). Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. *Revista de Estudos da Comunicação*, 16(40), 165-181. <https://doi.org/10.7213/rec.v16i40.22523>

HERINGER, A. V. M. S., & OLIVEIRA, C. M. M. de. Cultura organizacional: O impacto na produtividade dos colaboradores. *Revista Foco*, 16(11), e3588. 2023

<https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n11-067>

MENDES, K. D. S., SILVEIRA, R. C. DE C. P., & GALVÃO, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, 17(4), 758–764. <https://doi.org/10.1590/s0104-07072008000400018>

MENDES, R. M., & MISKULIN, R. G. S. (2017). A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos De Pesquisas*, 47(165), 1044–1066. <https://doi.org/10.1590/198053143988>

OLIVEIRA FILHO, J. F. DE, VIANA, D. C., SILVA, I. R. DA, & JACINTO, J. J. S. Clima organizacional no desenvolvimento de metodologias – Revisão de literatura. *Revista Sustinere*, 12, 26–33. 2024. <https://doi.org/10.12957/sustinere.2024.86082>

PRIMI, R. (2010). Avaliação psicológica no Brasil: Fundamentos, situação atual e direções para o futuro. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(Edição especial), 25–35. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500003>

SCHEIN, E. H., & SCHEIN, P. (2022). Cultura organizacional e liderança (5ª ed.). Editora GEN Atlas.

SOUZA, A. C. DE, ALEXANDRE, N. M. C., & GUIRARDELLO, E. B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: Avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649–659. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>

VARJÃO, S. S., & ESTENDER, A. C. (2016). A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(2), 272–277. <https://doi.org/10.5892/ruvrd.v14i2.2650>

VIDEIRA, D. P., & SALMÁZIO, F. C. A. (2023). Escala de comunicação organizacional interna: Guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. *Organicom*, 20(42), 70–85. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210348>