

Avaliação do Clima Organizacional e sua Interconexão com a Comunicação: Análise Crítica da Literatura¹

Rodrigo José Gomes ²
Gisele Aparecida de Oliveira Chaves ³

Resumo

Este estudo analisou a relação entre clima organizacional e comunicação (2020-2023). No portal da CAPES, 21 artigos foram encontrados, 12 selecionados (42% qualitativos, 25% exploratórios, 17% quantitativos, 8% transversais e revisões literárias). A revisão focou em títulos e resumos que abordassem a relação direta entre clima organizacional e comunicação. Estudos qualitativos destacaram a importância da comunicação interna, estratégias motivacionais, e a relação entre falhas na comunicação e estilos de liderança. O último estudo analisou estratégias para otimizar a comunicação no trabalho. Essa análise identificou informações sobre clima organizacional, comunicação e gestão do conhecimento. A ênfase na comunicação é crucial para motivar funcionários a compartilhar ideias e construir conhecimentos, facilitada por um clima organizacional que promova confiança e bem-estar.

Palavras-chave

Clima organizacional; Comunicação organizacional; Gestão estratégica; Compartilhamento do conhecimento; Gestão do conhecimento.

Introdução

Ao longo da evolução histórica, o clima organizacional tem sido analisado por estudiosos, como Jokanovic, Zivlak, Okanovic, Culibrk e Dudak (2020), que destacam sua relevância para o avanço das organizações e aprimoramento das relações interpessoais no ambiente de trabalho. O clima organizacional é fundamental ao promover a harmonia entre os membros da organização por meio da colaboração e do compartilhamento de conhecimentos (XU e SUNTRAYUTH, 2022).

Costa (2012) sugere que, apesar da complexidade, o clima organizacional pode ser mensurado e avaliado por meio de pesquisas que capturem as percepções dos trabalhadores, permitindo aos gestores influenciar positivamente a visão dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

¹ Trabalho apresentado (Espaço Graduação) atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Discente dos cursos de Bacharelado em Comunicação Organizacional e Mestrado em Administração (PPGA/UTFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná – rjg8295@gmail.com.

³ Administradora, Especialista em Gestão Pública, Instituto Federal do Paraná – gisele_ochaves@hotmail.com.

Peixoto e Lopes (2021) ressaltam a importância do clima organizacional na transmissão do conhecimento entre os colaboradores, influenciando diretamente o comportamento no ambiente laboral. Um clima positivo estimula a colaboração e a troca de ideias, facilitando a transmissão do conhecimento, enquanto um clima negativo pode criar obstáculos.

Um ambiente organizacional favorável propicia uma disposição positiva para colaboração, evidenciada nos comportamentos de cidadania organizacional, nos quais o indivíduo compartilha seu conhecimento em benefício dos demais, conforme observado por Souza e Moraes (2021). Analisar como momentos de crise afetam a dinâmica organizacional, especialmente a conquista de um clima organizacional positivo, é imperativo.

Em março de 2020, a OMS declarou a pandemia de covid-19, levando organizações a adotarem o trabalho remoto. O clima organizacional percebido varia entre colaboradores em home office e presenciais, afetando a interação e compartilhamento de conhecimentos.

Na última década, houve um movimento para melhorar o clima organizacional e ganhar competitividade por meio das relações interpessoais, amplificado pela intensificação do uso da internet (SILVA et al., 2022).

O estudo teve como objetivo analisar estudos sobre clima organizacional e comunicação publicados de 2020 a 2023, destacando o período crucial da pandemia de covid-19 até o presente. O recorte temporal visa compreender a complexidade desse momento. O estudo busca identificar a relação entre clima organizacional e comunicação, sistematizando e analisando informações sobre:

1. Clima organizacional e comunicação
2. Clima organizacional e gestão do conhecimento
3. Clima organizacional, conhecimento e comunicação.

Partindo da premissa de que estudos sobre clima organizacional proporcionam compreensão profunda da cultura e dinâmica organizacional, assim como das percepções individuais, essa análise pode identificar pontos de melhoria e informações valiosas para aprimorar o clima organizacional, resultando em maior produtividade e lealdade à organização (BENTO; MADRUGA; STECCA; ESTIVALETE, 2022).

Peixoto e Lopes (2021) destacam a interdependência entre pessoas e organizações, acentuada durante a pandemia, em que o clima organizacional se torna determinante para a motivação e comportamento dos membros da organização (PEYNAUD, 2020).

Corrêa e Ribeiro (2022) afirmam que o recurso humano exigiu dedicação durante a crise, evidenciando desafios emocionais. A pesquisa sobre clima organizacional e comunicação desempenha papel crucial ao identificar estratégias eficientes para as atividades laborais.

A seguir, serão expostas informações essenciais para o estudo, servindo como referência fundamental sobre Clima Organizacional, Transmissão do Conhecimento, Comunicação e a interligação entre Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento como uma modalidade de Comunicação.

1 O clima organizacional

Chiavenato (2020, citado por PEIXOTO, 2021, p. 2) destaca que o clima organizacional, refletido no ambiente da organização, é determinante para a motivação dos trabalhadores, exercendo influência significativa em seu comportamento. Jokanovic, Zivlak, Okanovic, Culibrk e Dudak (2020) afirmam que o clima organizacional desempenha papel crucial na promoção da aprendizagem organizacional, estimulando a comunicação e o compartilhamento de conhecimento. O clima organizacional, relacionado diretamente à motivação, é percebido subjetivamente como a forma como as pessoas veem o ambiente de trabalho, influenciando comportamentos e atitudes (PEYNAUD, 2020).

Félix (2021) conceitua o clima organizacional como uma atmosfera psicológica onde as interações e atividades moldam a dinâmica de ajuste. Destaca a variabilidade do clima em diferentes setores e a relevância do papel do gestor na atenção às necessidades da equipe. Honorato (2022) enfatiza que um clima positivo propicia a propensão dos indivíduos para o compartilhamento de conhecimentos, representando uma vantagem competitiva.

Leite (2022) destaca o papel decisivo do clima organizacional na satisfação dos colaboradores, identificando aspectos positivos e negativos através do estudo interno do clima. Para Mendanha (2021), a importância do clima está na sua habilidade de sintetizar diversas perspectivas, resultando em um ambiente motivador.

Bento, Madruga, Stecca e Estivaleta (2022) destacam o uso estratégico do clima organizacional na construção de ambientes propícios, identificáveis por meio de avaliações. Essas análises revelam oportunidades para a implementação de práticas que promovam um clima organizacional positivo.

Ao considerar o clima organizacional, a qualidade de vida no trabalho é intrinsecamente vinculada, motivando estratégias para aprimorar o ambiente. O modelo home office, em

destaque desde 2020, emerge como alternativa para melhorar a qualidade de vida, permitindo a execução completa das atividades na residência do colaborador.

Corrêa e Ribeiro (2022) ressaltam que novos modelos de trabalho impulsionam mudanças significativas, levando setores a incorporar inovações tecnológicas. Rocha e Amador (2022) abordam o teletrabalho, destacando o home office como uma categoria que caracteriza a realização das atividades dentro da residência. Bridi (2020) sublinha a necessidade de considerar a viabilidade do trabalho remoto, impulsionado pela conectividade, resultando na configuração conhecida como home office (OLIVEIRA; LUCENA; DAMASCENA; ALBUQUERQUE; SILVA, 2022).

2. Compartilhamento de Conhecimento e Comunicação

No contexto atual, as mudanças destacam o conhecimento como elemento central na produção. Na era do conhecimento, as atividades cruciais para as organizações concentram-se no uso do conhecimento para gerar valor econômico, conforme Zanuzzo, Besen, Santos, Mussi e Lima (2019). O compartilhamento de conhecimento, segundo esses autores, requer o engajamento das pessoas na divulgação de suas experiências, podendo ocorrer de maneira informal e não estruturada, relacionada a conhecimentos implícitos, ou de forma estruturada, centrada em conhecimentos explícitos.

Práticas como estabelecer comunicação e networking, documentar informações relevantes, solucionar problemas e prestar assistência facilitam o compartilhamento de conhecimento (KIM E PARK, 2020). Honorato (2022) categoriza o conhecimento em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é desafiador de modelar, enraizado nas experiências individuais, enquanto o explícito pode ser codificado e acessado por qualquer pessoa.

Damian et al. (2020) destacam que o conhecimento, representando a união entre experiências, valores e insights, pode ser explícito ou tácito. A transmissão de conhecimento enfrenta desafios, pois alguns são facilmente transmitidos, enquanto outros, como o conhecimento tácito, originam-se das experiências individuais, sendo mais complexos.

Souza e Moraes (2021) ressaltam que criar uma atmosfera psicológica positiva propicia um ambiente propício ao compartilhamento natural de conhecimento, contribuindo para a manutenção do bom clima organizacional. Dorow, Fraga e Rados (2018) destacam a importância de um ambiente favorável ao compartilhamento, refletido em um clima organizacional positivo.

O conhecimento tácito demanda interação social, facilitado por recursos de comunicação, sendo essencial a atenção dos gestores ao clima organizacional para estimular o compartilhamento (DINIZ, MENDONÇA E SANT'ANNA, 2020). Considerando o conhecimento como recurso intangível, aqueles que o detêm possuem vantagem competitiva, desenvolvendo redes sustentáveis de conhecimento (DAMIAN; SANTOS; FALCÃO; COSTA, 2021).

Wons (2019) destaca que o compartilhamento de conhecimento, influenciado pelo tamanho e estrutura da organização, pode ser desafiador. Identifica barreiras, como limitações temporais, falta de confiança e obstáculos organizacionais, que podem ser superados por medidas individuais e organizacionais promovendo interações.

Salemipour e Jalili (2019) ressaltam o compartilhamento de conhecimento como diferencial competitivo. No entanto, seu sucesso depende da disposição dos indivíduos. Portanto, compreender a propensão dos colaboradores e desenvolver estratégias eficazes de comunicação são essenciais para colher os benefícios desse compartilhamento.

3. A interconexão entre o Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento como forma de Comunicação

Segundo Xu e Suntrayuth (2022), um clima organizacional propício à inovação estimula a aprendizagem contínua dos colaboradores, facilitando o compartilhamento de conhecimentos para promover a colaboração e solução de problemas técnicos.

Xu et al. (2020) destacam que um ambiente organizacional positivo motiva a iniciativa individual de compartilhamento de conhecimento, influenciando a criação de novos saberes. Ressaltam ainda que o clima organizacional impacta significativamente o compartilhamento subjetivo de conhecimentos entre os líderes, sendo que colaboradores com maior confiança tendem a compartilhar mais frequentemente, de forma bidirecional e indireta. Por outro lado, em um ambiente de confiança reduzida, o compartilhamento de conhecimento ocorre com menor frequência e de maneira unidirecional e direta.

Segundo Lin et al., citados por Xu et al. (2020), a intenção de compartilhamento de conhecimento é a disposição dos detentores de conhecimento em transmitir experiências de trabalho, habilidades e ideias para outros.

Conforme Kim e Park (2020), funcionários com percepções positivas sobre liderança e clima organizacional tendem a se engajar mais no compartilhamento de conhecimento.

Conforme as afirmações de Zanuzzo, Besen, Santos, Mussi e Lima (2019), o brainstorming representa um exemplo de técnica que visa facilitar a geração de ideias sem preconceções. Essa abordagem pode ser identificada como uma ferramenta de transferência espontânea, frequentemente caracterizada como tácita. O brainstorming engloba diversos modos de comunicação, como conversas informais, workshops, reuniões presenciais, colaboração em equipe, jantares em grupo, salas de bate-papo e outros meios similares.

4. Procedimentos metodológicos

Foi conduzida uma análise na Base de Dados Scopus no Portal de Periódicos da Capes, com o foco em "clima organizacional, comunicação e conhecimento". O período estabelecido para o estudo foi de 2020 a 2023, abrangendo a fase da pandemia de COVID-19.

Este trabalho é caracterizado como uma revisão bibliográfica, concentrando-se em literaturas especializadas em clima organizacional produzidas a partir de 2020, marcando o início da pandemia de coronavírus. A seleção da literatura foi baseada na relevância dos textos, visando compreender pontos cruciais relacionados à temática, como o impacto da pandemia na dinâmica do trabalho remoto e na transferência de conhecimento.

A metodologia adotada para a pesquisa bibliográfica integrativa é classificada como um estudo de convergência, buscando relacionar e explicar fenômenos que, embora ocorram simultaneamente, são frequentemente abordados separadamente (GALVÃO; PLUYE; RICARTE, 2017).

Na coleta de dados, o tema escolhido foi "Clima Organizacional e Comunicação". Inicialmente, todas as informações na Base foram lidas para identificar a relação direta do título do artigo com o objetivo do estudo, compreender o propósito, metodologia e resultados dos estudos, assim como analisar a revista e suas características metodológicas. Adicionalmente, foram definidas categorias de análise, incluindo Título, Resumo, Método e Resultado, todas alinhadas com o objetivo central da pesquisa. A seguir, os dados obtidos nesse estudo serão apresentados.

7. Resultados e discussão

Em conformidade com os propósitos delineados, foi conduzido um levantamento na base de dados Scopus no Portal de Periódicos da Capes. Os resultados obtidos serão expostos no Quadro 1 a seguir.

A partir da análise no Portal Periódicos da Capes, com o tema "clima organizacional e comunicação" no período de 2020 a 2023, identificaram-se 21 artigos, dos quais 14 foram revisados por pares. A seleção inicial envolveu a verificação da relação direta entre clima organizacional e comunicação, foco deste estudo. No Quadro 1, apresenta-se a escolha final de 12 artigos, todos revisados por pares, obtidos na base de dados Scopus.

Quadro 1 - Resultado obtido na Base de dados Scopus, utilizando como assunto a descrição “Clima organizacional e comunicação”.

Nº	Artigo e Referência	Resumo	Metodologia	Resultado
1	PRESTES SOARES, T., DE QUADROS DA SILVA, L., SUSANA JUNG, H., & FOSSATTI, P. (2022). Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. Revista Educar Mais, 6, 372–381. Disponível em: < https://doi.org/10.15536/reducarmais.6.2022.2777 > Acesso em: 10 mar. 2023.	Este estudo aborda a influência da comunicação na gestão escolar, com o objetivo de analisar essa influência em uma escola de ensino médio na rede estadual do Rio Grande do Sul. Trata-se de um estudo de caso qualitativo. Os resultados destacam que: a) há vários espaços informativos disponíveis; b) seria possível uma gestão mais eficiente do clima organizacional, abordando conflitos interpessoais, tomada de decisões e comunicação em geral. A comunicação assertiva é considerada crucial para o clima organizacional escolar e está associada à liderança adotada pelo diretor e sua equipe.	Estudo de caso.	“a comunicação assertiva desempenha um papel fundamental no Clima organizacional escolar e está relacionada com a liderança adotada pelo diretor escolar e sua equipe.”
2	VICENTE, T. H. L.; PEDRINI, R.; FELIPE, C. P. S.; BEHLING, H. P. Amizade, Sucesso e Expansão: Tudo ia bem até que a Pandemia Chegou. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 23, n. 1, 2022. Disponível em: < https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2136/484 > Acesso em: 10 mar. 2023.	Este caso de ensino aborda desafios de comunicação interna em uma empresa de tecnologia durante a crise, visando refletir sobre sua importância, destacar dificuldades e encontrar oportunidades de melhoria. Pode ser aplicado em disciplinas de graduação relacionadas à gestão de pessoas, comunicação, clima organizacional ou gestão da mudança, oferecendo uma abordagem prática para conectar os alunos com situações reais do mercado de trabalho. A história é baseada em eventos reais de 2020, marcados pela pandemia da Covid-19.	Estudo de caso para ensino.	Foi constatado a importância da comunicação interna, principalmente em momentos de crise.
3	SANTOS, G. L.; PRA, R.; MORAES, J. P.; DA SILVA, M. Diagnóstico organizacional como ferramenta estratégica na gestão de pessoas: Estudo em empresa catarinense do ramo imobiliário. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 9, n. 2, p. 155–167, 2020. Disponível em: < https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1731 > Acesso em: 10 mar.2023.	A análise interna é fundamental para o planejamento eficaz da Gestão Estratégica de Pessoas, sendo as ferramentas de diagnóstico, como a proposta por Krausz (1994), valiosas nesse contexto. Este estudo tem como objetivo aplicar essa ferramenta para propor melhorias nos processos de Gestão de Pessoas em uma pequena empresa em Caçador, Santa Catarina. A pesquisa, exploratória, envolve a aplicação de um questionário. Os resultados destacam a necessidade de ações nos relacionamentos intra e interequipes, na comunicação, liderança e clima organizacional, aspectos cruciais para o comprometimento dos colaboradores com as metas organizacionais.	Estudo experimental. Pesquisa exploratória. Utilização de Ferramentas para Gestão.	Necessidade de atuação sobre aspectos relacionados a gestão de pessoas, comunicação e clima organizacional
4	NEIDENBACH, S. F.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J.. Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. Cad. EBAPE.BR, 2020 18(spe), p. 729–741, nov. 2020. Disponível em: < https://doi.org/10.1590/1679-395120190137 >. Acesso em: 10 mar 2023.	Este estudo explora a gamificação como uma oportunidade de aprendizado por meio da construção de sentido. A pergunta de pesquisa central é: Como os processos de aprendizado e a construção de sentido da gamificação são percebidos como ferramenta organizacional? A análise temática de relatos de seis especialistas revelou dois níveis de análise: organizacional e individual, desdobrados em três dimensões - organização, equipe e individual do trabalhador. Resultados positivos foram identificados nos níveis organizacional e individual. Destaca-se a melhoria da produtividade, aprendizagem e inovação a nível organizacional, enquanto a dimensão de equipe evidenciou melhorias no clima organizacional, comunicação e colaboração. No âmbito individual, observou-se o desenvolvimento do trabalhador, autonomia, autoestima e uma relação mais transparente entre líderes e liderados, além do empoderamento.	Estudo de Caso.	A gamificação pode ser considerada estratégia adequada para processos de ensino-aprendizagem e comunicação e interação.

5	<p>YOSHIHARA, L. M. K.; CORREA, V. R. da C.; SILVA, T. N. R. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: estudo da comunicação. <i>Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo</i>, [S. l.], v. 32, n. 1-3, p. e203878, 2022. http://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v32i1-3pe203878. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/203878>. Acesso em</p>	<p>Este estudo objetivou compreender a comunicação entre pessoas com e sem deficiência no ambiente de trabalho, explorando sua influência na construção de um clima organizacional inclusivo. De natureza exploratória e descritiva, a pesquisa envolveu nove trabalhadores com deficiência, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo temática. Quatro categorias analíticas emergiram, abordando dinâmicas de comunicação, inclusão/exclusão: cotidiano de trabalho, processo seletivo, barreiras para permanência no emprego e engajamento no trabalho. Conclui-se que os desafios para a inclusão persistem no mercado de trabalho, destacando a comunicação como um fator crucial nesse processo.</p>	<p>Pesquisa exploratória com abordagem qualitativa.</p>	<p>A comunicação é uma ferramenta estratégica para a inclusão das pessoas com deficiência no trabalho, mas que ainda persistem barreiras que precisam ser superadas e facilitadores que podem ser potencializados.</p>
6	<p>DE MENEZES, M. O.; PINTO, A. G. B.; SANTIAGO, A. M. S. Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União. <i>Revista Multidisciplinar e de Psicologia</i>, v. 154, N. 53, p. 890-912, Dez/2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2923/4627> Acesso em: 10 mar. 2023.</p>	<p>Este estudo analisa o clima organizacional em uma unidade da Defensoria Pública da União no setor público e propõe um plano de ação para sua gestão. A pesquisa, quantitativa-descritiva, incluiu entrevistas com gestores, questionários para servidores e observação participante. Os resultados destacam um bom relacionamento entre chefias e colaboradores, mas apontam áreas de melhoria na comunicação e valorização dos colaboradores. Conclui-se que aprimorar a comunicação, valorizar os colaboradores e estruturar processos de gestão de pessoas são medidas possíveis para melhorar o ambiente de trabalho na unidade, sem aumentar despesas ou exigir mudanças legislativas.</p>	<p>Pesquisa quantitativa-descritiva, utilizando entrevista.</p>	<p>As conclusões apontam que o aperfeiçoamento da comunicação, a valorização do colaborador e a estruturação dos processos deve ser adotado para melhorar o processo de gestão.</p>
7	<p>DEZORDI, C. C. M.; BENETTI, S. A. W.; TANAKA, A. K. S. R.; BENETTI, E. R. R.; TREVISÓ, P.; CARENATO, R. C. A.; STUMM, E. M. F. Clima de segurança no centro cirúrgico: atitudes dos profissionais de saúde. <i>Cogitare Enfermagem</i>, [S.L.], V.25, jun. 2020. ISSN 2176-9133. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/65577>. Acesso em: 10 mar. 2023.</p>	<p>Objetivo: Avaliar atitudes dos profissionais de saúde quanto ao clima de segurança no centro cirúrgico. Método: Estudo transversal em hospital filantrópico na região sul, com 107 profissionais. Utilizou o Questionário de Atitudes de Segurança (versão Centro Cirúrgico) com escore satisfatório ≥ 75, de dezembro de 2016 a fevereiro de 2017. Análise incluiu estatística descritiva, correlação e análise fatorial. Resultados: Percepções sobre o clima variaram de 36,24 a 77,99, com escore satisfatório em "Comunicação no Ambiente Cirúrgico" (77,9). "Percepção do Desempenho Profissional", "Clima de Segurança", "Condições de Trabalho" e "Percepção de Gerência" tiveram diferenças significativas. Conclusão: Evidenciam-se fragilidades em valores, atitudes e comportamentos, com escores abaixo do satisfatório, indicando baixo clima de segurança entre profissionais.</p>	<p>Estudo transversal através de aplicação de instrumento.</p>	<p>Os resultados obtidos, indicam satisfação relacionada a comunicação no ambiente de trabalho.</p>
8	<p>BRANCO, G. B.; PINTO, M. M. Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. <i>Revista IberoAmericana de Estudos em Educação</i>, Araraquara, v. 17, n.4, p. 2937-2953, oct./dic. 2022. eISSN: 1982-5587. Disponível em: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.17497> Acesso em: 10 mar. 2023.</p>	<p>O objetivo foi avaliar a comunicação organizacional interna como influência no desempenho dos professores na Escola Municipal-Chile. Utilizando uma abordagem quantitativa e pesquisa básica, a população consistiu em 63 professores. A survey com um questionário Likert (Concordo, Neutro, Discordo) revelou falta de comunicação eficaz, reuniões virtuais e a necessidade de melhorar o desempenho. Conclui-se a necessidade crucial de fortalecer a comunicação interna, pois a equipe gestora negligenciou a transmissão de informações para apoio pedagógico, diálogos abertos e um clima harmonioso.</p>	<p>Pesquisa quantitativa, utilizando questionário.</p>	<p>Como resultado foi identificado a necessidade predominante de fortalecer a comunicação interna.</p>
9	<p>PORTO, S. D.; E VARGAS, S. M. LOHN VARGAS. Clima organizacional: um estudo no município de Laurentino. <i>CGE, Rio de Janeiro</i>, v.8, n.2 mai ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i2.42280> Acesso em: 10 mar. 2023.</p>	<p>O estudo analisa o Clima Organizacional na Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, Santa Catarina, considerando o desafio que os gestores enfrentam em desenvolver esse clima tanto na esfera privada quanto na pública. Utilizando abordagem qualitativa e pesquisas de campo, exploratória, descritiva e bibliográfica, a coleta de dados envolveu um questionário baseado em modelos de Lickert (1961), Litwin e Stinger (1968) e Colossi (1991), respondido por seis servidores. Os resultados apontam falhas significativas na comunicação, condições de trabalho, relação com a chefia, remuneração e crescimento profissional.</p>	<p>Pesquisa utilizando a abordagem qualitativa, além da pesquisa de campo e das pesquisas exploratória e descritiva.</p>	<p>Os resultados apresentam falhas significativas pertinentes à comunicação.</p>

10	DE FREITAS, L. F.; DA SILVA, A. F.; SOUSA, F. N. T.; LAVOR, N. B. O impacto do endomarketing para as organizações. Caderno Profissional de Marketing, vol. 9, no. 4, 2021, pp. 24+. Disponível em: < https://link.gale.com/apps/doc/A701569124/AONE?u=capes&sid=bookmarkAONE&xid=48e1c7c > . Acesso em: 10 mar. 2023.	Este projeto tem como objetivo analisar o impacto e as influências do endomarketing nas organizações, focando na transformação do colaborador de simples funcionário para cliente interno. Essa abordagem busca valorizar a classe em diversos aspectos, tornando-se influente em fatores motivacionais como comunicação interna, clima organizacional, relação gestor-funcionário e valorização do capital humano. A correta aplicação do endomarketing pode significativamente melhorar os resultados das organizações, mantendo-as competitivas no mercado atual. No entanto, essa ferramenta ainda é subutilizada pelos gestores, o que pode comprometer o crescimento constante das organizações.	Estudo qualitativo e descritivo.	Como resultado, o Endomarketing mostra-se bastante influente na em vários aspectos motivacionais dos colaboradores, como por exemplo: na comunicação interna e no clima organizacional.
11	SILVA, G. T. R. DA . et al.. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. Escola Anna Nery, v.26, n. Esc. Anna Nery, 2022 26, p. e20210070, 2022. Disponível em: < https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070 > Acesso em: 10 mar. 2023.	Objetivo: Analisar estilos e fatores intervenientes na gestão de enfermeiros em três países (Brasil, Portugal e Espanha) à luz da Burocracia Profissional. Método: Estudo exploratório e descritivo, abordagem qualitativa, realizado em hospitais universitários com 30 enfermeiros. Coleta de dados por meio de roteiro e entrevistas, analisadas via software WebQda. Resultados: Diferenças nas percepções sobre participação e destaque para a comunicação em diversas óticas. Convergências no trabalho em equipe, com a confiança impulsionando. Sinaliza-se para uma relação participativa no desenvolvimento do trabalho. Conclusão: Identificou-se a importância da comunicação na gestão, estilos de liderança facilitadores e fatores intervenientes, como escuta, clima organizacional e transparência, influenciando a burocracia profissional na atuação do enfermeiro.	Estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa.	Foi possível concluir que a comunicação pode ser considerada fator determinante para o trabalho em equipe e norteador também da gestão.
12	AZEVEDO, L. F.; TEIXEIRA, M. W. S.; GOMES FILHO, A. S.. Fatores motivacionais para o trabalho em instituições de ensino superior. Educationis, v.9, n.2, p.1-17, 2021. Disponível em: < http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2021.002.0001 > Acesso em: 10 mar. 2023.	O estudo da motivação é crucial para as organizações, pois colaboradores motivados permanecem mais tempo e aumentam a eficiência, impactando positivamente o clima organizacional. Esta pesquisa visa identificar fatores motivacionais em Instituições de Ensino Superior (IES) por meio de uma revisão de literatura. Objetivos: descrever os fatores de satisfação dos colaboradores nas IES, analisar estratégias motivacionais, e identificar teorias motivacionais na gestão de pessoas. Metodologia: pesquisa básica exploratória, abordagem qualitativa, revisão de literatura sistemática. Resultados: variáveis motivadoras incluem treinamento, comunicação eficiente, reconhecimento e relações interpessoais satisfatórias. Conclusão: As variáveis contribuem para a satisfação dos colaboradores nas IES.	Revisão da literatura.	Verificou-se as variáveis que motivam os colaboradores dentro das IES como a presença de treinamento e desenvolvimento na organização, comunicação mais eficiente, evitando possíveis ruídos e conflitos entre as pessoas.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Na categorização das publicações com base no tipo de pesquisa, constatou-se que 42% eram estudos qualitativos, enquanto 25% foram identificados como pesquisas exploratórias. As pesquisas quantitativas constituíram 17% do total de publicações. Tanto os estudos transversais quanto as revisões de literatura contribuíram com 8% cada, conforme ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorização das publicações tipo de pesquisa.

Tipo	n (%)
Pesquisa qualitativa	5 (42)
Pesquisa exploratória	3 (25)
Pesquisa quantitativa	2 (17)
Estudo transversal	1 (8)
Revisão da literatura	1 (8)

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Entre os estudos qualitativos selecionados, dois abordam a importância da comunicação interna durante períodos de crise e estratégias motivacionais para esse contexto. Adicionalmente, dois estudos exploram a relação entre falhas na comunicação e os estilos de liderança adotados. O último estudo concentra-se em estratégias para otimizar os processos de comunicação e interação. Após a análise dos dados, constatou-se que a pandemia pode ter impactado o clima organizacional e a comunicação nas empresas, acarretando diversas consequências.

- a. **Impacto na Saúde Mental:** A pandemia introduziu alterações significativas na dinâmica de trabalho, muitas vezes exigindo a adoção do trabalho remoto. Isso pode resultar em um aumento nos níveis de ansiedade e estresse entre os colaboradores, potencialmente afetando o clima organizacional.
- b. **Comunicação Ineficaz:** As mudanças rápidas e frequentes provocadas pela pandemia podem levar a uma falta de comunicação clara entre a liderança e os colaboradores, prejudicando o clima organizacional.
- c. **Isolamento Social:** A pandemia também pode contribuir para a escassez de interação social entre os colaboradores, gerando sentimentos de isolamento que afetam negativamente o clima organizacional.
- d. **Alterações nas Expectativas:** A pandemia pode ter modificado as expectativas dos colaboradores em relação aos seus empregadores, como a demanda por maior flexibilidade no trabalho remoto. A não atendimento dessas expectativas pode impactar adversamente o clima organizacional.
- e. **Mudanças Culturais:** A pandemia pode ter provocado alterações na cultura organizacional, como a necessidade de adaptação a novas práticas de trabalho remoto. Se não forem gerenciadas adequadamente, essas mudanças podem prejudicar o clima organizacional.

Para enfrentar essas consequências, é crucial que as organizações adotem uma comunicação clara e transparente, ofereçam suporte emocional e oportunidades de interação social, e estejam dispostas a ajustar a cultura organizacional para se adequar à nova realidade.

8. Considerações finais

Este estudo focalizou a interdependência entre o clima organizacional, a comunicação e o conhecimento, reconhecendo a mútua influência desses fatores e seus benefícios para a

gestão do conhecimento nas organizações. A pergunta central de pesquisa buscou esclarecer as relações entre os elementos do clima organizacional e a comunicação.

A análise da literatura especializada revela que a comunicação desempenha um papel crucial na transmissão e recepção de informações entre indivíduos, enquanto o compartilhamento de conhecimento é o processo de tornar essas informações acessíveis aos demais. O ato de compartilhar conhecimento não apenas amplia as habilidades e conhecimentos individuais, mas também melhora a eficácia da comunicação. Além disso, o compartilhamento de conhecimento contribui para a geração de novas ideias e perspectivas, enriquecendo as conversas e discussões.

A ênfase na valorização da comunicação é essencial, especialmente em um ambiente organizacional que promove confiança e bem-estar dos colaboradores. Um clima organizacional favorável pode impulsionar a disseminação de ideias e estimular a criação de novos conhecimentos. Por outro lado, um ambiente com baixa confiança pode prejudicar a comunicação e restringir a troca de informações a um fluxo unilateral e limitado.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria relevante explorar os efeitos de diferentes estilos de liderança no clima organizacional e na comunicação para aprimorar o compartilhamento de conhecimentos. A comunicação eficaz, essencial na disseminação de informações e desenvolvimento de ideias inovadoras, é particularmente impactada pela habilidade dos líderes em se comunicarem de forma eficiente.

A análise do período de 2020 a 2023, marcado pela pandemia de COVID-19, revelou mudanças substanciais na comunicação organizacional. A transição rápida para o trabalho remoto demandou adaptações na comunicação entre os colaboradores, enquanto as organizações foram desafiadas a comunicar novas políticas relacionadas à segurança e saúde. Conclui-se que a comunicação organizacional mantém uma conexão significativa com o clima organizacional, influenciando diretamente a percepção e o relacionamento dos colaboradores com a organização. Uma comunicação aberta e transparente emerge como um catalisador para aumentar a confiança, impulsionando o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

Referências

AZEVEDO, L. F.; TEIXEIRA, M. W. S.; GOMES FILHO, A. S.. Fatores motivacionais para o trabalho em instituições de ensino superior. *Educationis*, v.9, n.2, p.1-17, 2021. Disponível em: <<http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2021.002.0001>> Acesso em: 26 nov. 2023.

BENTO, M.H.S.; MADRUGA, L.R.R.G.; STECCA, J.P.; ESTIVALETE, V.F.B. Identificação Organizacional Cooperativa: a influência de um Novo Construto sobre o Clima Organizacional. UFV,

Brasil. Administração Pública e Gestão Social, v. 14, n. 24, jan./2022. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351569604008>> Acesso em: 26 nov. 2023.

BRANCO, G. B.; PINTO, M. M. Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 17, n. 244, p. 2937-2953, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.17497>> Acesso em: 26 nov. 2023.

CORRÊA, R.; RIBEIRO, H.C.M. Gestão nas Organizações: Tendências e perspectivas de novos paradigmas em tempo de pandemia. Revista Reuna, Belo Horizonte, Minas Gerais, v. 27, n. 17, mai./2022. Disponível em: <<https://revistas.una.br/reuna/article/view/1305>> Acesso em: 26 nov. 2023.

COSTA, Ana Carolina Santos. A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho. 2012. 63 f. Monografia (Pós-graduação em Administração para engenheiros) - Escola de engenharia, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/166>> Acesso em: 26 nov. 2023.

DAMIAN, I.P.M.; SANTOS, B.R.P. dos; FALCAO, N.T.; MOURA COSTA, D.R. de. Gestão do conhecimento para o planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas. Palavra chave (La Plata), [S.l.], v. 11, n. 1, p. e144, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.24215/18539912e144>> Acesso em: 26 nov. 2023.

DE FREITAS, L. F.; DA SILVA, A. F.; SOUSA, F. N. T.; LAVOR, N. B. O impacto do endomarketing para as organizações. Caderno Profissional de Marketing, vol. 9, no. 4, 2021, pp. 24+. Disponível em: <<https://link.gale.com/apps/doc/A701569124/AONE?u=capes&sid=bookmarkAONE&xid=48e1c7cb>>. Acesso em: 26 nov. 2023.

DE MENEZES, M. O.; PINTO, A. G. B.; SANTIAGO, A. M. S. Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União. Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 154. N. 53, p. 890-912, Dez/2022. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2923/4627>> Acesso em: 26 nov. 2023.

DEZORDI, C. C. M.; BENETTI, S. A. W.; TANAKA, A. K. S. R.; BENETTI, E. R. R.; TREVISO, P.; CARENATO, R. C. A.; STUMM, E. M. F. Clima de segurança no centro cirúrgico: Atitudes dos profissionais de saúde. Cogitare Enfermagem, [S.l.], v. 25, jun. 2020. ISSN 2176-9133. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/65577>>. Acesso em: 26 nov. 2023.

DOROW, P. F.; FRAGA, B. D.; RADOS, G. J. V. Ambientes determinantes ao compartilhamento do conhecimento em organizações de radiologia e diagnóstico por imagem: Um estudo de múltiplos casos. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 22-42, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n2p22>>. Acesso em: 26 nov. 2023.

FELIX, M.M. Consequências da pandemia no clima organizacional. 2021. 83 f. Monografia do Curso de Administração, Unisul, Florianópolis, Santa Catarina, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/17805>>. Acesso em: 26 nov. 2022.

GALVAO, M. C. B.; PLUYE, P.; RICARTE, I. L. M. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/121879> Acesso em: 26 nov. 2023.

HONORATO, H.G e GUIMARÃES, H.C.A. A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar da marinha: Passos iniciais. Perspectivas em gestão e conhecimento, v. 12, n. 16, mar./2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/62051> Acesso em: 26 nov. 2023.

JALILI, Y. A.; SALEMIPOUR, F. Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing: The moderating role of workgroup emotional climate. VINE Journal of Informational and Knowledge Management Systems, v. 50, n. 1, 2020. Disponível em: <10.1108/VJIKMS-12-2018-0117.> Acesso em: 26 nov. 2023.

JONAKOVIC, B.; ZIVLAK, N.; OKANOVIC, A.; CULIBRK, J.; DUDAK, L. The Model Of Knowledge Management Based on Organizational Climate. *Sustainability*, v. 12, n. 8, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.33788/rcis.70.5>> Acesso em: 26 nov. 2023.

LEITE, A.P. Os desafios do clima organizacional em meio a pandemia da covid-19 em uma rede de farmácia na região metropolitana. 2022. 58 f. Monografia do curso de Administração, IFPB, João Pessoa, Paraíba, 2022. Disponível em: <<http://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/handle/177683/2227>> Acesso em: 26 nov. 2023.

MENDANHA, M.G. de. Gestão de pessoas: Impactos do clima organizacional e da motivação para as organizações no contexto da pandemia de covid-19: Um estudo de caso na empresa Ateliê Cosart. 2021. 16 f. Monografia do curso de Administração, PUC Goiás, Goiânia, Goiás, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/3103>> Acesso em: 26 nov. 2023.

NEIDENBACH, S. F.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J.. Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. Cad. EBAPE.BR, 2020 18(spe), p. 729–741, nov. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120190137>>. Acesso em: 26 nov. 2023.

OLIVEIRA, A.A.R.; LUCENA, N.N.N. de; DAMASCENA, L.C.L.; ALBUQUERQUE, R.L. de; SILVA, L. B. G. da. Impactos da Pandemia da Covid-19 na qualidade de vida no trabalho dos gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home Office. *Revista Ciências Administrativas*, [S. l.], v. 28, n. 14, abr./2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e13039>> Acesso em: 26 nov. 2023.

PARK, S.; KIM, E. J. Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 41, n. 6, p. 761-775, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>> Acesso em: 26 nov. 2023.

PEIXOTO, T.C.I.; PONTES, L.G.; 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*. Disponível em: <https://www.convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdf4ZgfcR19.07.2021_19.41.53.pdf> Acesso em: 26 nov. 2022.

PORTO, S. D.; E VARGAS, S. M. LOHN VARGAS. CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LAURENTINO. *CGE*, Rio de Janeiro, v. 8, n.2 mai ago. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.32888/cge.v8i2.42280>> Acesso em: 26 nov. 2023.

PRESTES SOARES, T., DE QUADROS DA SILVA, L., SUSANA JUNG, H., & FOSSATTI, P. (2022). Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. *Revista Educar Mais*, 6, 372–381. Disponível em: <<https://doi.org/10.15536/reducarmais.6.2022.2777>> Acesso em: 26 nov. 2023.

ROCHA, C.T.M da.; AMADOR, F.S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 11, 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54516>> Acesso em: 26 nov. 2023.

RODRIGUEZ, I. A.; MUNIZ JR, J.; MUNYON, T. A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Guaratinguetá, v. 18, n. 1, p. 316-325, 2018. Disponível em: <https://10.17652/rpot/2018.1.13244>. Acesso em: 26 nov. 2023.

SANTOS, G. L.; PRA, R.; MORAES, J. P.; DA SILVA, M. Diagnóstico organizacional como ferramenta estratégica na gestão de pessoas: Estudo em empresa catarinense do ramo imobiliário. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 9, n. 2, p. 155–167, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1731>> Acesso em: 26 nov. 2023.

SILVA, G. T. R. DA . et al.. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Escola Anna Nery*, v. 26, n. Esc. Anna Nery, 2022 26, p. e20210070, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070>> Acesso em: 26 nov. 2023.

SOUZA, L.P.P.; MORAES, C.R.B. Influência do Clima Organizacional para o compartilhamento de conhecimento tácito no desenvolvimento de software. UNESP, São Paulo, Brasil, n. 17, jun/2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.51359/1679-1827.2021.239599>> Acesso em: 26 nov. 2023.

SUNTRAYUTH, S.; XU, Z. Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in psychology*, Bangkok, v. 13, n. 11, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>.> Acesso em: 26 nov. 2023.

VICENTE, T. H. L.; PEDRINI, R.; FELIPE, C. P. S.; BEHLING, H. P. Amizade, Sucesso e Expansão: Tudo ia bem até que a Pandemia Chegou. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 23, n. 1, 2022. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2136/484>> Acesso em: 26 nov. 2023.

WONS, L.; DE SOUZA, R. D. O. C.; SILVA, H. D. F. N.; FERNANDES, F. R. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 8, p. 81-101, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8nep86>.> Acesso em: 26 nov. 2023.

XU, A.; YIN, L.; YE, W.; WU, J.; SUN, L. Effects of Organizational Climate and Talent Cultivation on Knowledge Sharing Intention in Ecotourism Industry – Based on Social Cognitive Theoryd. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, v. 70, p. 66-76, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.33788/rcis.70.5>.> Acesso em: 26 nov. 2023.

YOSHIHARA, L. M. K. .; CORREA, V. R. da C. .; SILVA , T. N. R. da . Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: estudo da comunicação. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, [S. l.], v. 32, n. 1-3, p. e203878, 2022. <http://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v32i1-3pe203878>. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/203878>>. Acesso em: 26 nov. 2023.

ZANONI, A.P.; BRIDI, M.A.; RIBAS, F.B. Relatório Técnico da pesquisa: O trabalho remoto/home office no contexto da pandemia de covid-19 parte 1 Curitiba 2020. UFPR, Curitiba, Paraná, n. 47, jul./2020. Disponível em <doi.org/10.13140/RG.2.2.14052.19842> Acesso em: 26 nov. 2023.

ZANUZZO, L. T.; BESEN, J.; SANTOS, F. B.; MUSSI, C. C.; DE LIMA, M. A. Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. *Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 9, n. 4, p. 177-194, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n4.p177-194.926>.> Acesso em: 26 nov. 2023.