



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



CLIMA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

GUILHERME IGOR BRAGA MOREIRA

MARIANA

2023

GUILHERME IGOR BRAGA MOREIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO: UMA
REVISÃO DA LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Ouro Preto como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Profa. Dra. Tânia Rossi Garbin

MARIANA

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M838c Moreira, Guilherme Igor Braga.
Clima organizacional e comunicação [manuscrito]: uma revisão da
literatura. / Guilherme Igor Braga Moreira. - 2023.
26 f.: il.: tab..

Orientadora: Profa. Dra. Tania Rossi Garbin.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Comunicação empresarial. 2. Conhecimento e aprendizagem. 3.
Gestão do conhecimento. 4. Pessoal - Supervisão. I. Garbin, Tania Rossi.
II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Guilherme Igor Braga Moreira

Clima organizacional e comunicação: Uma revisão da Literatura

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração

Aprovada em 31 de março de 2023

Membros da banca

Dra. Tânia Rossi Garbin - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Fábio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Carlos Alberto Dainese - Universidade Federal de Ouro Preto

Tânia Rossi Garbin, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 31/03/2023



Documento assinado eletronicamente por **Tania Rossi Garbin, PRÓ-REITOR(A) DE GRADUAÇÃO**, em 04/04/2023, às 12:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Alberto Dainese, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/04/2023, às 14:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0502727** e o código CRC **C6F5DFE2**.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo examinar a relação entre clima organizacional e comunicação através da revisão da literatura publicada entre 2020 e 2023. A partir do levantamento no portal de Periódicos da CAPES, por meio do uso dos termos ‘conhecimento’, ‘comunicação’ e ‘clima organizacional’, foram encontrados 21 artigos, sendo 12 selecionados para análise, com 42% dos estudos sendo qualitativos, 25% exploratórios e 17% quantitativos. Estudos transversais e revisões literárias representaram 8% cada. Inicialmente, a revisão se concentrou na identificação de títulos e resumos que abordassem a relação direta entre clima organizacional e comunicação, visando responder a questão de como esses fatores se relacionam. Os estudos qualitativos analisados destacam a importância da comunicação interna e das estratégias motivacionais para sua eficácia, bem como a relação entre falhas na comunicação e estilos de liderança. O último estudo investigou estratégias para otimizar a comunicação e interação no ambiente de trabalho. A análise desses estudos permitiu identificar informações relevantes sobre clima organizacional, comunicação e gestão do conhecimento. A valorização da comunicação é essencial para motivar os funcionários a compartilhar ideias e criar novos conhecimentos, o que é favorecido por um clima organizacional que promova confiança e bem-estar. O estudo sugere uma investigação futura dos efeitos de diferentes estilos de liderança no clima organizacional para aprimorar a comunicação e o compartilhamento de conhecimento.

Palavras-chave: clima organizacional; comunicação; compartilhamento do conhecimento; gestão do conhecimento.

Abstract

This study aimed to examine the relationship between organizational climate and communication by reviewing literature published between 2020 and 2023. From the search in the CAPES Journals Portal, 21 articles were found, and 12 were selected for analysis, with 42% of the studies being qualitative, 25% exploratory, and 17% quantitative. Cross-sectional studies and literature reviews represented 8% each. Initially, the review focused on identifying titles and abstracts that addressed the direct relationship between organizational climate and communication, aiming to answer the question of how these factors are related. The analyzed qualitative studies highlighted the importance of internal communication and motivational strategies for its effectiveness, as well as the relationship between communication failures and leadership styles. The last study investigated strategies to optimize communication and interaction in the workplace. The analysis of these studies allowed identifying relevant

information about organizational climate, communication, and knowledge management. The appreciation of communication is essential to motivate employees to share ideas and create new knowledge, which is favored by an organizational climate that promotes trust and well-being. The study suggests further investigation of the effects of different leadership styles on the organizational climate to improve communication and knowledge sharing.

Keywords: organizational climate; communication; sharing knowledge; knowledge management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1. Clima organizacional	
2.2. Transmissão do conhecimento e a comunicação	
2.3. A Relação entre o Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento como forma de Comunicação	
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADO.....	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
6. REFERÊNCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história o clima organizacional foi objeto de estudo de diferentes autores, como Jokanovic, Zivlak, Okanovic, Culibrk e Dudak (2020), que afirmam ser o clima organizacional um dos fatores primordiais para o desenvolvimento das organizações e aprimoramento das relações interpessoais no trabalho, sendo um dos responsáveis por promover nos indivíduos que as compõem a capacidade de atuar de maneira uníssona com seus objetivos por meio da colaboração mútua e compartilhamento de conhecimentos (XU E SUNTRAYUTH, 2022).

Costa (2012) sugere que apesar de não ser simples de se analisar, o clima organizacional pode ser medido e avaliado através de pesquisas que captem as percepções dos trabalhadores. Existem fatores que colocam os gestores em condições de influenciar de maneira positiva a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente em que trabalham e também a percepção sobre seus colegas na firma.

Peixoto e Lopes, 2021, afirmam que o clima organizacional é um fator crucial na transmissão do conhecimento entre colaboradores, pois ele afeta a maneira como as pessoas se sentem e se comportam no ambiente de trabalho. Um clima positivo incentiva a colaboração, a comunicação aberta e a troca de ideias, o que facilita a transmissão do conhecimento. Por outro lado, um clima negativo pode criar barreiras à transmissão de conhecimento, impedindo que os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar informações e aprender uns com os outros (HONORATO, 2022).

Um clima organizacional positivo cria nos sujeitos organizacionais boa vontade em colaborar com seus colegas e com a organização. Souza e Moraes (2021) afirmam que esse ímpeto de reciprocidade se revela nos comportamentos de cidadania organizacional, que leva o indivíduo a explicitar seu precioso conhecimento tácito em prol dos outros. A partir dessa afirmação faz-se também necessário uma análise acerca de momentos de crise em cenários onde o clima organizacional positivo possa ser mais difícil de ser alcançado devido às mudanças e nos comportamentos e adaptações das dinâmicas de trabalho.

Em março de 2020 foi declarado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) estado de pandemia, causado pelo vírus covid-19 e dentre as orientações dadas para o controle da doença estava o isolamento social e diversas organizações perceberam a necessidade e se viram obrigadas a adequar suas rotinas a essa nova realidade para que pudessem prosseguir com suas

operações, momento em que o modelo de trabalho home office passou a ser bastante utilizado (OLIVEIRA, et al. 2022).

O clima organizacional percebido por cada indivíduo não teria condições de ser o mesmo em uma situação onde colaboradores trabalham exclusivamente em home office e outros presencialmente, bem como o choque de realidade quando ambos se veem obrigados a dividir o mesmo espaço de trabalho. A falta do relacionamento interpessoal presencial provocado pelo trabalho online, pode representar um atraso ou recuo no nível de interação e compartilhamento dos saberes tácitos de cada um.

Durante a última década, foi possível observar um movimento dos trabalhadores e gestores na intenção melhorar positivamente o clima organizacional e obter ganhos em competitividade a partir das relações interpessoais, visto que a intensificação do uso da internet ao redor do mundo permitiu que situações que ocorrem dentro do ambiente de trabalho fossem expostas e tivessem grande alcance e relevância no cenário global e organizacional. (SILVA, G. T. R. DA. et al, 2022).

Este estudo poderá ser classificado como uma pesquisa bibliográfica e nele serão investigadas as literaturas especializadas em clima organizacional produzidas entre os anos de 2020 e 2023 com a intenção de identificar novas tendências de pesquisa sobre clima organizacional no olhar dos pesquisadores acerca das implicações do clima organizacional na transmissão do conhecimento.

Sendo assim, tendo em vista a relevância do clima organizacional na área do comportamento organizacional, o presente estudo visa explicitar a partir da análise de estudos sobre o clima organizacional e o compartilhamento de conhecimento, e tendo como premissa que nem toda comunicação implicará em compartilhamento de conhecimento, a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as relações entre fatores do clima organizacional e a comunicação?

O presente estudo teve como objetivo realizar o levantamento de estudos sobre o clima organizacional e a comunicação publicados entre os anos de 2020 e 2023. A definição desse recorte temporal se mostra relevante por compreender o auge do período da pandemia de covid-19 até os dias atuais, tendo em vista a complexidade do momento e visando identificar a relação entre clima organizacional e a comunicação. A partir do estudo poderá ser identificado, sistematizado e analisado informações sobre:

1. O clima organizacional e a comunicação
2. O clima organizacional e o processo de gestão do conhecimento.
3. O Clima organizacional, conhecimento e comunicação.

Partiu-se da premissa que estudos sobre clima organizacional podem fornecer uma compreensão aprofundada da cultura, valores e dinâmica da organização, bem como das percepções e sentimentos dos indivíduos em relação a seu ambiente de trabalho. Podem identificar pontos de insatisfação, falta de engajamento, falta de comunicação, entre outros, e fornecer informações valiosas para a melhoria do clima organizacional e aumento da satisfação dos colaboradores. Além disso, um clima organizacional positivo pode levar a um aumento da produtividade, da retenção de talentos e da lealdade à organização (BENTO; MADRUGA; STECCA; ESTIVALETE, 2022).

Conforme Peixoto e Lopes (2021), pessoas e organizações dependem mutuamente, formando assim uma relação recíproca. Durante a pandemia de Covid-19, a busca por este benefício mútuo se encontrou ainda mais acentuada, devido à fragilidade do momento e a busca por motivação no trabalho. O clima na organização é o fator que pode determinar a motivação dos indivíduos, por interferir significativamente nas atitudes e no comportamento dos membros da organização (PEYNAUD, 2020).

Corrêa e Ribeiro (2022) afirmam que o recurso que demandou maior dedicação e energia nesta crise foi o recurso humano, cujo primeiro desafio envolve a esfera emocional com expressão de sentimento de ansiedade, medo, incertezas e frustrações.

Consideramos que o estudo sobre o clima organizacional e a comunicação poderá oferecer suporte para identificação, organização e sistematização das informações sobre as condições e estratégias utilizadas nas organizações para uma realização mais eficiente das atividades laborais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentadas a seguir, como referência básica para o estudo, informações sobre Clima Organizacional, Transmissão do Conhecimento e Comunicação e a Relação entre Clima Organizacional e o Compartilhamento do conhecimento como forma de Comunicação

2.1. Clima organizacional

Sobre clima organizacional, Chiavenato (2020 apud PEIXOTO, 2021, p. 2) explica que o clima existente na organização é o principal fator que reflete na motivação dos trabalhadores, pois interfere substancialmente no modo de agir dos membros da organização.

Segundo Jokanovic, Zivlak, Okanovic, Culibrk e Dudak (2020), o clima organizacional possui uma importante função na promoção da aprendizagem organizacional. Isso acontece porque ele pode estimular apoiar os contatos e a comunicação mútua, o que é essencial para o compartilhamento do conhecimento. Ademais, o clima organizacional desempenha um papel relevante na modelagem do comportamento dos colaboradores e influencia a percepção destes sobre a gestão do conhecimento.

Estando diretamente ligado à motivação dos indivíduos, o clima organizacional não é algo palpável ou visível, mas pode ser percebido. O clima organizacional é compreendido como sendo a maneira como é percebido pelas pessoas o ambiente de trabalho que estão inseridas, bem como o ambiente afeta os comportamentos e atitudes dos indivíduos dentro da organização (PEYNAUD, 2020).

De acordo com Félix (2021), o clima organizacional pode ser entendido como uma atmosfera psicológica onde todos os envolvidos estarão suscetíveis a entrar em conformidade, à medida que transcorrem as interações e atividades no ambiente de trabalho. Ainda conforme o autor, “dentro das empresas, o clima pode ser de diferentes formas em cada setor, no entanto, cada pessoa que exerce um cargo de superior deve ficar atento com as necessidades e expectativas da equipe, tornando a posição de gestor de grande importância para a organização”. (FELIX, 2021, p. 11)

Conforme Honorato (2022), com o clima organizacional positivo é possível perceber nos indivíduos uma maior propensão em compartilhar seus conhecimentos e experiências durante as relações de trabalho, o que segundo o autor, também representa uma “excepcional vantagem competitiva”, já que dada a importância do conhecimento dentro de uma organização, um clima onde os colaboradores estejam comprometidos uns com os outros e em um mesmo nível com os objetivos da empresa, permite que diferentes saberes não sejam perdidos, mesmo na ausência ou substituição de qualquer funcionário, gerando um ambiente favorável ao trabalho em equipe.

Ademais, Leite (2022) explica que o clima organizacional se relaciona de maneira decisiva para a manutenção da satisfação dos colaboradores ao exercerem suas funções, e que é possível identificar aspectos positivos e negativos através do estudo do clima, que é realizado internamente com todos os funcionários da empresa e visa estimular a atenção e participação dos indivíduos para a identificação e solução de possíveis problemas.

Para Mendanha (2021), a importância do clima organizacional se dá devido a sua capacidade de “conseguir reunir de maneira sintomática diversas perspectivas, valores, crenças e gerações”, alcançando assim um ambiente que leva os indivíduos a atuarem de forma mais produtiva e motivada.

“O clima organizacional, pode ser utilizado de forma estratégica por algumas organizações, apoiando-se na construção de ambientes de trabalho propícios para a diferenciação desejada” (BENTO; MADRUGA; STECCA; ESTIVALETE, 2022). Ao realizar um levantamento sobre o clima organizacional pode-se identificar aspectos que abrem brechas para estratégias que possibilitam estimular a implementação de práticas que levam a um clima organizacional positivo.

Quando se estuda o clima organizacional, é de conhecimento geral que a qualidade de vida no trabalho está intimamente relacionada ao tema, visto que ao partir dos resultados de uma pesquisa de clima organizacional deve-se elaborar então estratégias para o aprimoramento do clima baseando-se na busca pelo bem estar do trabalhador, que quando alcançado proporcionará mudanças significativas em sua motivação e satisfação dentro da organização, e que refletirá também em seu nível de produtividade.

Dentre as possibilidades para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador através da flexibilização do trabalho, encontra-se o modelo home office, que possibilita que atividades laborais sejam inteiramente executadas na casa do colaborador, e a partir de 2020 ganhou grande visibilidade e adeptos devido à crise sanitária mundial de saúde causada pela pandemia da Covid-19.

Conforme Corrêa e Ribeiro (2022), a implementação de novos modelos de trabalho provoca um movimento disruptivo na maneira de se realizar as atividades e conduzem diversos setores da indústria e serviços a intensificar a adoção das inovações tecnológicas e a acompanhar as novas necessidades de seus trabalhadores para se manterem competitivos.

De acordo com Rocha e Amador (2022), existem diferentes categorias de teletrabalho, onde o modelo home office se encaixa como sendo uma categoria com a peculiaridade do trabalho ser realizado dentro da casa do trabalhador.

Bridi (2020), explica que algumas observações são necessárias para compreender quais atividades e ocupações podem ser realizadas remotamente, como a possibilidade de comunicação e execução das tarefas por meio de computadores, tablets e smartphones com acesso à internet. É perceptível que o surgimento da internet possibilitou que as pessoas possam cuidar de suas obrigações organizacionais fora do ambiente corporativo. Sendo possível trabalhar em casa estando conectado em tempo real podendo trocar informações com o mundo todo, porém sem a configuração física e suporte tecnológico oferecido dentro das dependências de empresa estruturada. Tal mudança da configuração dos ambientes de trabalho popularizou-se como home office (OLIVEIRA; LUCENA; DAMASCENA; ALBUQUERQUE; SILVA, 2022).

2.2. Transmissão do Conhecimento e a Comunicação

Atualmente, as transformações em andamento têm colocado em evidência o conhecimento como o principal elemento de produção. Na era do conhecimento, as atividades mais importantes para as organizações não são aquelas relacionadas à produção ou distribuição de bens tangíveis, mas sim aquelas em que o conhecimento é o elemento central para gerar valor econômico, afirmam Zanuzzo, Besen, Santos, Mussi e Lima (2019).

Ainda de acordo com Zanuzzo, Besen, Santos, Mussi e Lima (2019), para que haja compartilhamento de conhecimento, é preciso que as pessoas estejam engajadas em difundir suas vivências e conceitos. Há duas maneiras diferentes de promover esse compartilhamento: a transferência informal e não estruturada, que se refere a conhecimentos implícitos, e a transferência estruturada, que se concentra em conhecimentos explícitos.

Alguns modos de compartilhar o conhecimento são estabelecer comunicação e networking com outras pessoas, documentar, organizar e registrar informações relevantes, resolver problemas, prestar auxílio a outras pessoas. (KIM E PARK, 2020).

De acordo com Honorato (2022), existem dois tipos de conhecimento, sendo eles o tácito e o explícito. Onde o primeiro apresenta-se de maneira muito difícil de se modelar e padronizar, não sendo visível e compreendido, a não ser que aquele que o possui esteja disposto

a apresentar e compartilhá-lo com os outros. Ainda segundo o autor, uma das suas principais características é o profundo enraizamento das experiências do indivíduo, assim como seus sentimentos, crenças e entendimentos acerca de diferentes situações que ocorrem nas rotinas organizacionais. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado, expresso por palavras, que pode ser documentado e armazenado e posteriormente acessado e facilmente compreendido por qualquer pessoa (HONORATO, 2022).

Conforme Damian et al. (2020), “o conhecimento é a representação da união entre experiências, valores, insights e informações contextuais e que tem sua origem na mente dos sujeitos”, sendo assim, diferentes indivíduos produzem conhecimento a todo momento, mas devido à subjetividade de determinados conhecimentos eles nem sempre estarão acessíveis de maneira explícita a todos os membros da organização, sendo eles os conhecimentos tácitos, que são desenvolvidos na prática e estão diretamente relacionados às experiências e capacidade cognitiva intrínseca aos sujeitos.

Alguns conhecimentos podem ser explicitados e transmitidos com facilidade, enquanto outros fazem parte da união de todas as experiências já vividas pela pessoa, o que faz com que estes sejam mais difíceis de serem codificados e interpretados, visto que cada colaborador possui rotinas e experiências diferentes, toda essa subjetividade do conhecimento tácito faz com que ele seja um recurso complexo e valioso (DINIZ; MENDONÇA; SANT’ANNA, 2020).

Para Souza e Moraes (2021), a partir do alcance de uma atmosfera psicológica positiva, propicia-se ao colaborador um ambiente onde ele se sente mais confortável e envolvido a ponto de desejar contribuir com a organização explicitando de forma natural seus conhecimentos mais subjetivos como forma de manutenção do bom clima organizacional.

Dorow, Fraga e Rados (2018) defendem a importância de um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento, independentemente de sua natureza. Para isso, é fundamental criar uma cultura que valorize e incentive a comunicação para compartilhamento de conhecimento em todas as suas formas, como aprendizagem, orientação, colaboração e troca de ideias e experiências. Essa cultura também é refletida nos resultados de um clima organizacional positivo, no qual a confiança é estabelecida e a colaboração é incentivada.

Diferente do conhecimento explícito, o conhecimento tácito demanda de intensa interação social entre os colaboradores, através da comunicação e troca de experiências,

permitindo que os membros da organização transformem seu know-how em informações que seus colegas possam compreender (DINIZ, MENDONÇA E SANT'ANNA, 2020). Para que esse compartilhamento de conhecimentos aconteça, deve ser utilizado recursos de comunicação, assim os gestores precisam estar atentos ao clima organizacional, pois por meio de boas práticas de melhoria do clima torna-se possível desenvolver no indivíduo a vontade de contribuir com os outros, compartilhando seus conhecimentos.

Por se tratar elementos intrínsecos dos indivíduos, o conhecimento é entendido como um recurso intangível e dificilmente imitável, que devido a essa peculiaridade, aqueles que os detém possuem uma vantagem competitiva que permite o desenvolvimento de redes sustentáveis de conhecimento quando alcançam níveis de interação satisfatórios entre os membros da organização. (DAMIAN; SANTOS; FALCÃO; COSTA, 2021)

Conforme mencionado por Wons (2019), o modo como o compartilhamento de conhecimento deve ser conduzido, juntamente com o planejamento e as ferramentas empregadas, e pode ser influenciado pelo tamanho e estrutura da organização. A introdução de um sistema de gerenciamento de conhecimento, com foco na comunicação, pode ser um desafio para as organizações, uma vez que requer a mudança de hábitos, crenças e valores, que podem estar enraizados em sua cultura organizacional.

De acordo com Wons (2019), o compartilhamento de conhecimento pode ser obstaculizado por múltiplas barreiras, incluindo: limitações temporais, falta de confiança, mentalidade individualista, relacionamentos superficiais (obstáculos individuais), insuficiência de recursos e infraestrutura, cultura organizacional inadequada, disparidades linguísticas, distâncias geográficas e falhas de comunicação (obstáculos organizacionais). Ademais, pode haver dificuldades em lidar com ferramentas e sistemas, bem como em integrar e modificar sistemas baseados em tecnologia. Barreiras que abrangem tanto o indivíduo quanto a organização e seu ambiente podem impactar o compartilhamento de conhecimento. Identificadas essas barreiras, torna-se possível adotar medidas individuais e organizacionais que fomentem relacionamentos mais estreitos entre os membros da instituição e criam um ambiente propício para o compartilhamento, seja por meio de interações presenciais ou de tecnologias da informação. (WONS, 2019)

Salemipour e Jalili (2019) afirmam que o compartilhamento de conhecimento tem se destacado como um diferencial competitivo relevante para as empresas. Isso se deve ao fato de

que o conhecimento é um ativo intangível que, quando disseminado, pode proporcionar vantagens consideráveis para a organização, tais como o aprimoramento da eficiência e eficácia dos processos, a diminuição dos gastos, o incremento na qualidade dos produtos e serviços, dentre outras melhorias.

Ainda segundo Salempour e Jalili (2019), é importante destacar que o compartilhamento de conhecimento não é uma garantia de sucesso, pois depende da disposição dos indivíduos em compartilhar seus conhecimentos com os demais membros da organização. Por isso, é fundamental que as empresas entendam a propensão dos colaboradores para compartilhar seus conhecimentos e desenvolvam estratégias para incentivar e estimular o compartilhamento.

Porém, para colher os benefícios dessa prática, é preciso desenvolver uma estratégia eficaz e incentivar a disposição dos colaboradores em utilizar estratégias para a comunicação objetivando compartilhar conhecimentos.

2.3. A Relação entre o Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento como forma de Comunicação

Segundo os estudos de Xu e Suntrayuth (2022), um clima organizacional de inovação é favorável e estimula a aprendizagem contínua dos colaboradores e alcançar o compartilhamento de conhecimentos pode favorecer a colaboração mútua e a resolução de problemas técnicos.

Ainda de acordo com Xu et al. (2020) um ambiente organizacional agradável pode motivar a iniciativa individual de compartilhamento de conhecimento e até mesmo influenciar a criação de novos conhecimentos. Além disso, destacam que o clima organizacional tem um impacto significativo na forma subjetiva de compartilhamento de conhecimentos entre os líderes e que colaboradores que possuem maior nível de confiança tendem a compartilhar seus conhecimentos com mais frequência, de maneira bidirecional e indireta. Ao mesmo tempo que um clima organizacional onde os níveis de confiança sejam reduzidos faz com que o compartilhamento de conhecimento aconteça em uma menor frequência e de modo unidirecional e direto.

Ainda de acordo com Lin et al. apud Xu et al. (2020) “a intenção de compartilhamento de conhecimento é definida como a disposição dos proprietários de conhecimento em transmitir a experiência de trabalho, habilidades e ideias para outros”.

De acordo com Kim e Park (2020), “Funcionários que têm visões positivas sobre liderança e clima organizacional tendem a se comprometer mais com o compartilhamento de conhecimento”.

De acordo com as assertivas de Zanuzzo, Besen, Santos, Mussi e Lima (2019), o brainstorming é um exemplo de técnica que busca promover a geração de ideias sem preconceções, e pode ser considerado uma ferramenta de transferência espontânea, que geralmente é tácita. Tal técnica abrange diversos tipos de comunicação, tais como conversas informais, workshops, reuniões presenciais, colaboração em equipe, jantares em grupo, salas de bate-papo e outros meios similares.

3. METODOLOGIA

Foi realizado estudo na Base de dados Scopus no Portal de Periódicos da Capes, utilizando como assunto, “clima organizacional, comunicação e conhecimento”. Foi definido como filtro o período de 2020 a 2023, considerando o período da pandemia de covid-19.

Este estudo pode ser classificado como uma revisão bibliográfica, foram investigadas literaturas especializadas em clima organizacional produzidas a partir de 2020, quando iniciou-se a pandemia de coronavírus. Para selecionar a literatura a ser estudada, foi analisada a relevância dos textos para que se possa alcançar a compreensão de pontos fundamentais que se relacionam com a temática deste trabalho, como o clima organizacional e transferência de conhecimento, considerando o impacto da pandemia sobre a dinâmica do trabalho remoto.

A metodologia de pesquisa bibliográfica integrativa pode ser caracterizada como um estudo de convergência, pois tem a intenção de relacionar e explicar fenômenos que se complementam e acontecem em um mesmo espaço de tempo, mas que acabam sendo estudados separadamente (GALVÃO; PLUYE; RICARTE, 2017).

Para a realização da coleta de dados, foi definido como “assunto” o tema Clima organizacional e Comunicação. Inicialmente foi realizada a leitura de todas as informações selecionadas na Base identificando:

- Relação direta do Título do Artigo com o objetivo do estudo;
- O objetivo, metodologia e resultado dos estudos e a relação com o objetivo do estudo;
- Identificação da revista e características quanto a metodologia de análise do artigo;

- Definição das categorias de análise: Título, Resumo, Método e Resultado, considerando o objetivo do estudo.

A seguir serão apresentados os dados obtidos no estudo.

4. RESULTADO

Considerando os objetivos apresentados, foi realizado levantamento na base de dados Scopus no Portal de periódicos da Capes. A seguir no Quadro 1, serão apresentados os Resultados obtidos.

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 trabalho versa sobre a influência da comunicação na gestão escolar. Desse modo, apresentamos como objetivo analisar a influência da comunicação na gestão escolar em uma escola de ensino médio da rede estadual do Rio Grande do Sul. A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso de caráter qualitativo. Os achados evidenciam que: a) existem diversos espaços informativos disponíveis; b) poderia haver uma gestão mais assertiva do clima organizacional, com manejo dos conflitos interpessoais, das decisões e da comunicação de forma geral. Considera-se que a comunicação assertiva desempenha um papel fundamental no clima organizacional escolar e está relacionada com a liderança adotada pelo diretor escolar 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 para ensino retrata as dificuldades enfrentadas na comunicação interna de uma empresa de tecnologia, especialista em trade marketing, em um momento de crise. Tem como objetivos proporcionar a reflexão sobre a importância da comunicação interna em uma organização; ilustrar os desafios da comunicação interna em momento de crise; e identificar oportunidades de melhoria no processo de comunicação de demissões em massa. O caso contribui para o estudo do tema proposto a partir de um evento prático, aproximando os alunos da realidade vivenciada em empresas. Sugere-se a aplicação em cursos de graduação, especialmente nos cursos de Administração, nas disciplinas que abordem gestão de pessoas, comunicação organizacional e empresarial, comunicação interna, clima organizacional ou gestão da mudança. É indicado para alunos que tenham adquirido conteúdo sobre comunicação interna, gestão de crise ou gestão de mudança, e que necessitem de exemplos práticos para aproximação à realidade do mercado de trabalho. A história relatada neste caso de ensino é verdadeira e aconteceu no ano de 2020, momento sensível para a economia mundial dada a pandemia da Covid-19. Palavras-chave: Comunicação interna; Gestão de crise; Covid-19; Empreendedorismo	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	A precedência de uma análise da situação organizacional interna é um requisito para realizar o	Estudo experimental.	Necessidade de atuação sobre

	<p>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.uniar.p.edu.br/index.php/visao/article/view/1731>. Acesso em: 10 mar. 2023.</p>	<p>planejamento de ações voltadas para a Gestão Estratégica de Pessoas que sustentem o atingimento da estratégia empresarial. Para tanto, as ferramentas de diagnóstico organizacional, como a proposta com Krausz (1994), são valiosas. Com base nesta constatação, surge o presente estudo com o objetivo de, através da aplicação da ferramenta citada, propor melhorias para os processos de Gestão de Pessoas de uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Caçador, Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa exploratória envolvendo a aplicação de um questionário (levantamento). Os resultados da aplicação da ferramenta demonstram a necessidade de atuação sobre aspectos como relacionamentos intra e interequipes, comunicação, liderança e clima organizacional, os quais são de significativa importância para garantir o comprometimento dos colaboradores com as metas organizacionais.</p> <p>Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Clima Organizacional; Motivação; Relações Interpessoais.</p>	<p>Pesquisa exploratória. Utilização de Ferramentas para Gestão</p>	<p>aspectos relacionados a gestão de pessoas, comunicação e clima organizacional</p>
4	<p>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.</p>	<p>Este estudo apresenta uma visão dessa gamificação como possibilidade de aprendizado via construção de sentido. Para tanto, adotamos a seguinte pergunta de pesquisa: como são percebidos os processos de aprendizado e a construção de sentido da gamificação como ferramenta organizacional? A partir dos relatos de seis expertises na área e por meio da análise temática, chegou-se a dois níveis de análises: a) o nível organizacional e b) o nível individual. Tais níveis foram apresentados em três dimensões: a organização, o time/a equipe e a individual do trabalhador. Foi identificada a existência de bons resultados para os níveis organizacional e individual. Assim, destaca-se na dimensão organizacional a melhoria na produtividade, na aprendizagem e nos processos de inovação e update organizacional. Na dimensão de time/equipe, notaram-se melhorias no clima organizacional, na comunicação e no trabalho colaborativo. Na dimensão individual, houve desenvolvimento do trabalhador, autonomia, autoestima e maior transparência na relação entre líderes e liderados, bem como empoderamento.</p>	<p>Estudo de caso.</p>	<p>A gamificação pode ser considerada estratégia adequada para processos de ensino-aprendizagem e comunicação e interação.</p>
5	<p>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: 10 mar. 2023..</p>	<p>Este estudo buscou compreender o processo de comunicação entre pessoas com e sem deficiência no contexto de trabalho e, a partir disso, descrever a comunicação como uma dimensão a ser considerada para a construção de um clima organizacional facilitador da inclusão. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa. Participaram do estudo nove trabalhadores com deficiência. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas e analisados de acordo com o método de análise de conteúdo temática. Foram elencadas quatro categorias analíticas que permitiram aprofundar o conhecimento sobre as dinâmicas de comunicação e de inclusão/exclusão, sendo elas: cotidiano de trabalho, processo seletivo, barreiras para permanência no trabalho, e engajamento no trabalho. Esta pesquisa constatou que os desafios para a inclusão no mercado de trabalho permanecem e apontou a comunicação como um componente a ser considerado no processo.</p>	<p>Pesquisa exploratória descritiva 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. 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: 10 mar. 2023.</p>	<p>Este estudo objetiva analisar o clima organizacional no âmbito do setor público em uma unidade da Defensoria Pública da União para, posteriormente, propor um plano de ação para a gestão do clima naquela unidade. Para tanto, realizou-se pesquisa quantitativa-descritiva, os dados foram coletados em entrevista com gestores, aplicação de questionários com servidores, terceirizados e estagiários e de observação participante. A análise dos dados obtidos demonstrou que o relacionamento entre as chefias e os colaboradores é um fator positivo na instituição e que os aspectos da comunicação e a valorização dos colaboradores são fatores que necessitam de melhorias. As conclusões apontam que o aperfeiçoamento da comunicação, a valorização do colaborador e a estruturação dos processos de gestão de pessoas podem ser adotados pelos gestores locais visando melhorias do ambiente de trabalho na unidade sem implicar aumento de despesas, mudança legislativa ou mesmo intervenção da cúpula do órgão. Palavras-chave: Diagnóstico de clima organizacional. Gestão Pública. Defensoria Pública da União. Práticas de gestão.</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.; TREVISIO, 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: 10 MAR. 2023.</p>	<p>Objetivo: avaliar atitudes dos profissionais de saúde de um centro cirúrgico referentes ao clima de segurança. Método: estudo transversal desenvolvido no centro cirúrgico de um hospital filantrópico da região sul do Brasil, com 107 profissionais da saúde. Coleta de dados realizada com Questionário de Atitudes de Segurança, versão Centro Cirúrgico, com escore satisfatório igual ou superior a 75, no período de dezembro 2016 a fevereiro de 2017. Análise dos dados por estatística descritiva, correlação e análise fatorial. Resultados: as percepções dos profissionais sobre clima de segurança variaram de 36,24 a 77,99 por domínio do questionário. Foi obtido escore satisfatório no domínio “Comunicação no Ambiente Cirúrgico” (77,9). Os domínios “Percepção do Desempenho profissional”, “Clima de Segurança”, “Condições de Trabalho” e “Percepção de Gerência” apresentaram diferenças significativas. Conclusão: evidenciam-se fragilidades nos valores, atitudes e comportamentos, traduzidos por escores abaixo do satisfatório, determinando baixo clima de segurança entre os 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. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2937-2953, oct./dic. 2022. e-ISSN: 1982-5587. Disponível em: <https://doi.org/10.21723/riace.v17i4.17497> Acesso em: 23 set. 2022.</p>	<p>O objetivo desta pesquisa foi determinar a comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho profissional dos professores da Escolas Muniपाल-Chile. A metodologia utilizada foi enquadrada na abordagem quantitativa com um tipo de pesquisa básica e um desenho não experimental. A população foi constituída por 63 professores. A técnica utilizada foi a survey e um questionário com escala do tipo Likert com três categorias de resposta: Concordo, Neutro e Discordo. Os achados se concentraram na ausência de comunicação organizacional interna eficaz, reuniões virtuais e a necessidade de aprofundar o desempenho no trabalho. Como conclusão, especifica-se a necessidade predominante de fortalecer a comunicação interna na instituição em estudo, visto que a equipe gestora tem negligenciado o processo de transmissão de informações relacionadas ao apoio pedagógico, diálogos abertos e clima harmonioso. PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Organizacional interno. Atuação. Trabalho.</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. CGE, Rio de Janeiro, 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 objetivo do estudo consiste em analisar o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, Santa Catarina. O desenvolvimento de um Clima Organizacional é um dos maiores desafios dos atuais gestores, tanto na esfera privada, quanto na esfera pública. O estudo emprega a abordagem qualitativa, além da pesquisa de campo e das pesquisas exploratória, descritiva e bibliográfica. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário baseado nos Modelos de Lickert (1961), Litwin e Stinger (1968) e Colossi (1991), com seis servidores. Os resultados apresentam falhas significativas pertinentes à comunicação, condições de trabalho, relação com a chefia, remuneração e crescimento profissional.</p> <p>Palavras-chave: Clima Organizacional. Secretaria de Assistência Social. Gestão de Pessoas.</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	<p>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=bookmark-AONE&xid=48e1c7cb> . Acesso em: 10 mar. 2023.</p>	<p>O presente projeto tem como objetivo, analisar o impacto e as influências do endomarketing para as organizações. Compreende-se que a aplicação da estratégia do endomarketing é voltada para o seu colaborador, onde ele deixa de ser visto somente como funcionário, e passa a ser notado também como cliente, desse modo, buscando uma maior e melhor valorização da classe em vários aspectos. Diante disso, o endomarketing mostra-se bastante influente na em vários aspectos motivacionais dos colaboradores, como por exemplo: na comunicação interna, no clima organizacional, na relação entre gestores e funcionários, na valorização do capital humano, entre outros diversos fatores que ajudam no seu desenvolvimento. Com a utilização correta do endomarketing, as organizações podem melhorar de forma significativa os seus números, colaborando para que se mantenham sempre em alta diante do mercado tão competitivo que se encontra atualmente. No entanto, tal ferramenta ainda é mal explorada e pouco utilizada pelos gestores, assim, podendo comprometer o seu crescimento de forma constante.</p> <p>Palavras-Chave: Endomarketing, Colaboradores, Desenvolvimento organizacional.</p>	<p>Estudo qualitativo e descritivo.</p>	<p>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.</p>
11	<p>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.</p>	<p>Objetivo: analisar os estilos e fatores intervenientes na gestão e liderança de enfermeiros em três países, Brasil, Portugal e Espanha, à luz da Burocracia Profissional. Método: estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa realizado em três hospitais universitários localizados em diferentes países: Brasil, Espanha e Portugal. Participaram da pesquisa 30 enfermeiros. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de coleta de dados com questões sociodemográficas e entrevistas analisadas com auxílio do software WebQda. Resultados: diferentes percepções sobre os elementos integradores da participação foram reveladas nos três países, destacando-se a comunicação em diversas óticas. Verificou-se algumas convergências em relação ao trabalho em equipe, sendo a confiança o elemento que impulsiona e motiva a equipe. Sinaliza-se para uma relação participativa no desenvolvimento do trabalho. Conclusão e implicações para a prática: foi possível identificar, nos três países, a importância da</p>	<p>Estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa.</p>	<p>Foi possível concluir que a comunicação pode ser considerada fator determinante para o trabalho em equipe e norteador também da gestão.</p>

		comunicação no processo de gestão, bem como dos estilos de gestão e de liderança, como elementos que oportunizam a atuação da equipe. Também foi evidenciada a presença de fatores intervenientes de relevância, tais como escuta, clima organizacional, relação interpessoal, transparência no trabalho e delegação de funções, os quais envolvem a burocracia profissional em que o conhecimento do enfermeiro possibilita o exercício de suas habilidades de forma horizontalizada e participativa. Palavras-chave: Enfermagem; Liderança; Capacidade de Liderança e Governança; Gestão em Saúde; Equipe de Enfermagem		
12	AZEVEDO, L. F.; TEIXEIRA, M. W. S.; GOMES FILHO, A. S.. Fatores motivacionais para o trabalho em instituições de ensino superior. <i>Educationis</i> , v.9, n.2, p.1-17, 2021. Disponível em: < http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2021.002.0001 > Acesso em: 07 set. 2022.	O estudo da motivação tornou-se importante para as organizações, pois os colaboradores motivados tendem a permanecer por mais tempo na empresa, além de produzirem com mais eficiência, assim, impactando no clima organizacional que tende a melhorar constantemente. Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os fatores motivacionais apresentados por colaboradores de Instituições de Ensino Superior (IES) por meio de uma revisão da literatura. Para tanto, buscou-se descrever os fatores para satisfação dos colaboradores das instituições de ensino superior; verificar as estratégias criadas para motivação dos colaboradores nas Instituições; identificar as principais teorias da motivação que fundamentam as estratégias da gestão de pessoas para motivar os colaboradores. Sobre a esfera metodológica adotou-se uma pesquisa de natureza básica com objetivo exploratório, utilizando-se da abordagem qualitativa, configurando-se como revisão de literatura sistemática. Com relação aos resultados obtidos 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, além da percepção positiva dos colaboradores referente ao reconhecimento recebido. Também é perceptível, as relações interpessoais satisfatórias nas instituições, promovendo um ambiente de trabalho mais agradável e proveitoso para os funcionários das IES. Assim, pode-se concluir que as variáveis apresentadas neste estudo 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.

A partir do levantamento realizado no Portal Periódicos da Capes, utilizando como assunto “clima organizacional e comunicação”, considerando o período de 2020 a 2023, foram identificados 21 artigos, sendo 14 revisados por pares. Inicialmente foi realizada a identificação do título e resumo, para verificar a relação direta entre clima organizacional e comunicação, o objetivo central do presente estudo. Conforme pode ser observado no Quadro 1, foram selecionados 12 artigos, todos revisados por pares selecionados na base de dados Scopus.

Ao classificar as publicações de acordo com o tipo de pesquisa, foi verificado que 42% eram estudos de natureza qualitativa, enquanto 25% foram caracterizados como pesquisas exploratórias. Já as pesquisas de caráter quantitativo corresponderam a 17% do total de

publicações. Os estudos transversais e as revisões da literatura representaram, cada um, 8% do conjunto de publicações analisadas, conforme demonstrado 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)

Dentre os estudos selecionados com abordagem qualitativa, foi possível identificar que dois deles tratam do tema da importância da comunicação interna em períodos de crise e de estratégias motivacionais para esse tipo de comunicação. Além disso, outros dois estudos apontam para a relação entre falhas na comunicação e os estilos de liderança adotados. O último estudo, por sua vez, foca em estratégias para otimizar os processos de comunicação e interação.

Após análise dos dados obtidos, verificamos que com a pandemia podem ter ocorrido impacto no clima organizacional e na comunicação nas empresas. Algumas consequências incluem:

- a. Ansiedade e estresse: A pandemia trouxe mudanças significativas na rotina de trabalho, muitas vezes incluindo a necessidade de trabalhar remotamente. Isso pode levar a um aumento na ansiedade e estresse entre os funcionários, o que pode afetar o clima organizacional.
- b. Falta de comunicação clara: Com as mudanças rápidas e constantes causadas pela pandemia, pode haver falta de comunicação clara entre a liderança e os funcionários, o que pode afetar negativamente o clima organizacional.

- c. Falta de interação social: A pandemia também pode levar a uma falta de interação social entre os funcionários, o que pode levar a sentimentos de isolamento e afetar o clima organizacional.
- d. Mudanças nas expectativas dos funcionários: A pandemia pode ter mudado as expectativas dos funcionários em relação ao seu empregador, como a necessidade de mais flexibilidade no trabalho remoto. Se essas expectativas não forem atendidas, isso pode afetar negativamente o clima organizacional.
- e. Mudanças na cultura organizacional: A pandemia pode ter levado a mudanças na cultura organizacional, como a necessidade de se adaptar a novas formas de trabalho remoto. Se essas mudanças não forem gerenciadas adequadamente, elas podem afetar negativamente o clima organizacional.

Para lidar com essas consequências, é importante que as organizações se comuniquem de forma clara e transparente com seus colaboradores, forneçam suporte emocional e oportunidades de interação social, e estejam abertas a mudanças na cultura organizacional para se adaptar à nova realidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto de pesquisa deste estudo foi a interdependência entre o clima organizacional, a comunicação e o conhecimento, tendo em vista que esses fatores se afetam mutuamente e geram benefícios para o processo de gestão do conhecimento no âmbito organizacional. Sendo assim, procurou-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as relações entre fatores do clima organizacional e a comunicação?

Investigou-se de que maneira essa relação impacta o processo de gestão do conhecimento na organização. Para tanto, foram realizadas pesquisas em literaturas especializadas, que evidenciam que a comunicação é a principal forma de transmitir e receber informações entre as pessoas, enquanto o compartilhamento de conhecimento é o processo de tornar essas informações acessíveis a outras pessoas. Quando os indivíduos compartilham conhecimento, eles podem expandir suas habilidades e conhecimentos, permitindo que elas se

comuniquem de forma mais eficaz. Além disso, o compartilhamento de conhecimento pode levar à criação de novas ideias e perspectivas, enriquecendo as conversas e discussões.

É essencial que a comunicação seja valorizada nesse processo, já que um clima organizacional que favoreça a confiança e o bem-estar dos funcionários pode motivar a disseminação de ideias e estimular a criação de novos conhecimentos. Por outro lado, um ambiente com baixa confiança pode dificultar a comunicação e restringir a troca de informações a um fluxo unilateral e restrito. Como sugestão para pesquisas futuras pode-se investigar os efeitos no clima organizacional de diferentes estilos de liderança para o aperfeiçoamento da comunicação no compartilhamento de conhecimentos. Isso porque a comunicação é um fator chave na disseminação de informações e no desenvolvimento de novas ideias, e líderes que sabem se comunicar de forma eficaz tendem a criar ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores.

Foi possível constatar através da análise de 2020 a 2023, período da pandemia do COVID-19, causou uma série de mudanças na comunicação organizacional. Empresas tiveram que se adaptar rapidamente a um ambiente de trabalho remoto, o que significou que a comunicação entre os colaboradores teve que ser feita de maneira diferente. Além disso, as organizações tiveram que comunicar novas políticas e procedimentos relacionados à segurança e saúde dos colaboradores.

Podemos considerar que a comunicação organizacional tem uma forte relação com o clima organizacional, pois afeta diretamente a maneira como os colaboradores percebem e se relacionam com a organização. Uma comunicação aberta e transparente pode aumentar a confiança dos colaboradores na organização e melhorar o engajamento e a produtividade.

6. 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: 07 set. 2022.

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: 21 set. 2022.

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.

4, p. 2937-2953, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.21723/riace.v17i4.17497>> Acesso em: 23 set. 2022.

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: 01 out. 2022.

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: 18 set. 2022.

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 clave (La Plata)*, [S.l.], v. 11, n. 1, p e144, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.24215/18539912e144>> Acesso em: 17 set. 2022.

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=capex&sid=bookmark-AONE&xid=48e1c7cb>>. Acesso em: 10 mar. 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: 10 mar. 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: 15 set. 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: 06 out. 2022.

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: 15 set. 2022.

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: 20 set. 2022.

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.

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.

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: 13 set. 2022.

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: 10 mar. 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: 10 mar 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: 20 set. 2022.

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: 01 de set. 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: 10 mar. 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: 10 mar. 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: 24 set. 2022.

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.

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: 31 ago. 2022.

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: 10 mar. 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: set. 2022.

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: 28 fev. 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/VJKMS-12-2018-0117](https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2018-0117).> Acesso em: 28 fev. 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](https://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8nep86).> Acesso em: 16 fev. 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](https://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n2p22). Acesso em: 25 fev. 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](https://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n4.p177-194.926).> Acesso em: 16 fev. 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://doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13244>. Acesso em: 12 fev. 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: 28 fev. 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 Theory. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, v. 70, p. 66-76, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.33788/rcis.70.5>.> Acesso em: 23 de fev. 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: 05 fev. 2023.