



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

RONDÔNIA

CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE

**COORDENÇÃO DO CURSO DE GESTÃO PÚBLICA NA
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

**ALDENIR DE OLIVEIRA AGUIAR DA SILVA
FLAVIA APARECIDA DE PAULA**

CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA

URUPÁ/RO

2023

ALDENIR DE OLIVEIRA AGUIAR DA SILVA
FLAVIA APARECIDA DE PAULA

CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Nome da orientadora: Prof. Dra. Luciana Aparecida Barbieri da Rosa

URUPÁ/RO

2023

CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA

Aldenir de Oliveira Aguiar da Silva¹
Flavia Aparecida de Paula¹
Luciana Aparecida Barbieri da Rosa²

Resumo

Introdução: A maneira como o setor de trabalho funciona e a visão do mundo sobre ele, influencia diretamente na qualidade do trabalho apresentado pela equipe. Quando se refere a gestão de empresas as boas práticas destas, principalmente relacionado a gestão de pessoas se torna fundamental para que a organização se mantenha intacta. **Objetivo:** Apresentar a importância do clima organizacional na gestão pública de qualidade. **Metodologia:** O estudo trata-se de um levantamento documental, que busca analisar, avaliar, interpretar e demonstrar conteúdos já produzidos acerca do tema gestão de pessoas e clima organizacional, enfatizando a melhora no desenvolvimento organizacional quando tais ações ocorrem de forma positiva. **Resultados e Discussão:** A pesquisa de clima organizacional é uma grande ferramenta a ser utilizada pela gestão municipal para melhoria do setor, quando realizada possibilita uma análise detalhada da satisfação do trabalhador quanto a empresa de um modo geral e também em um setor específico, analisando-a de forma interna e externa. **Conclusão:** O clima organizacional favorecerá a cooperação, diminuindo ao máximo os casos de competitividade e rivalidade dentro do setor laborado. Desta forma, é possível verificar que novas estratégias e ações devem ser tomadas por gestores que não estão preocupados com a análise do clima organizacional como parte de sua gestão, sendo de grande relevância que tais líderes tenham acesso à informação e compreendam que a prática da mesma levará a impactos positivos no setor.

Palavras-chave: Clima organizacional. Gestão de pessoas. Gestão pública. Servidores.

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública é essencial e deve garantir a todos os cidadãos o acesso de qualidade as atividades ofertadas pela gestão municipal, estadual e nacional, cada vez mais busca-se a excelência nos serviços prestados e a cobrança da população aumenta em todos os campos buscando a melhora na qualidade de vida e dignidade. Para que tal processo flua, diversos são os desafios que devem ser superados, pois eles exercem impacto direto no processo de organização e execução das atividades, entender sobre tais desafios é imprescindível para a garantia do sucesso dentro da atividade laboral (CANCIAN et al., 2023).

Quando se refere a gestão de empresas as boas práticas destas, principalmente relacionado a gestão de pessoas se torna fundamental para que a organização se mantenha intacta. Nesse sentido, deve-se ser de excelência não somente em grandes empresas privadas,

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: flavia.d.paula@outlook.com; aldeniraguiar@outlook.com

² Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Educação São Luis – FESL. Doutora em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA – UFSM.

mas fazer-se presente na gestão pública, dentro das três esferas de poder: federal, estadual e municipal (SANCHES & CASTRO, 2015).

A maneira como o setor de trabalho funciona e a visão do mundo sobre ele, influencia diretamente na qualidade do trabalho apresentado pela equipe. Segundo SOUZA (2014), a visão que o usuário tem do setor público é de ineficiência, pouca resolutividade, burocracia e lentidão. Quando a gestão pública não propõe práticas trabalhistas inovadoras, que influenciam a equipe a trabalhar em conjunto, pautadas nos pilares da confiança e ajuda mútua, o trabalho tende a ser exaustivo e a forma da gestão passa a ser vista também pelos servidores como burocrática e sem grandes expectativas de mudança (SOUSA, 2014).

Desta forma, detectar os sinais de fragilidade dentro da gestão pública é imprescindível, uma vez que quando usados instrumentos adequados influencia-se positivamente o clima organizacional do setor. Quando a atividade tende a ser limitada, o colaborador sente-se insuficiente e não produtivo, por vezes, não acreditando na capacidade de expansão das atividades e serviços. Deve-se aumentar o número de registros que relatam a adoção de estratégias de gestão que conectam o colaborador ao setor público, como a utilização de resultados através do alcance de metas, potencialização dos serviços e reconhecimento por parte da gestão. Práticas de alinhamento de clima organizacional levam a melhora da qualidade do serviço e maior sintonia entre gestão e funcionários, que por consequência levará a entrega de uma gestão pública eficiente (DUARTE & DUARTE, 2015).

Para trabalhar com todas essas variáveis a implementação do clima organizacional é imprescindível e causa preocupação em todos os ambientes laborais, tanto do ramo público, quanto do privado. De uma maneira geral o clima organizacional faz parte de uma gama de características de uma empresa, considera aspectos, sociais, econômicos, culturais, uma vez que diz respeito a forma como os funcionários da empresa se relacionam e sua visão sobre o trabalho (CANCIAN et al., 2023).

Desta forma, é essencial que se entenda sobre o funcionamento da gestão pública, assim como utilizar ferramentas para sua expansão e melhoria, uma vez que funcionários motivados, tendem a produzir melhor e entregar um serviço de qualidade a população em todas as esferas públicas. O clima organizacional se faz imprescindível para construção da gestão pública de qualidade, uma vez que refletirá a motivação dos colaboradores em levar a melhorias do setor (Magierski & Montejano, 2022).

Perante o dito, o presente estudo tem por objetivo apresentar a importância do clima organizacional na gestão pública de qualidade. Nesse sentido tem-se como objetivos específicos: (1) Apresentar a importância da Gestão de pessoas nas organizações públicas; (2)

Apresentar as variáveis (positivas e negativas) que influenciam no clima organizacional;(3)
Refletir sobre a importância do clima organizacional na gestão pública de qualidade.

O presente trabalho está estruturado de forma a demonstrar com clareza a importância do clima organizacional na gestão pública. Sendo realizado inicialmente uma revisão de literatura sobre o assunto. Seguido do método adotado para sua elaboração e os resultados e discussão acerca do tema. Por fim, realizado o fechamento através da conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Será explanado a seguir sobre o quão importante é a gestão de pessoas dentro das instituições públicas, uma vez que muito se visa a implementação de novas tecnologias dentro da forma de trabalho, porém a organização pessoal é imprescindível nesse processo e a utilização do clima organizacional é o melhor caminho para a melhora do trabalho em equipe, sendo esse o segundo assunto discutido a seguir.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Vê-se com frequência a preocupação com a implementação de novas tecnologias para agilidade no trabalho, porém, por vezes esquece-se que o fator humano é o suporte das organizações, é quem gere, controla, produz e principalmente tem contato como o consumidor. É de valia salientar que em algumas situações os aspectos culturais e pessoais de cada colaborador influencia na atividade laboral, assim o gestor deve-se mostrar um líder que saiba observar as diferentes percepções da equipe mantendo um padrão organizacional de excelência (SANCHES & CASTRO, 2015).

A gestão de pessoas nas organizações públicas desempenha um papel fundamental para o sucesso e eficácia dos serviços oferecidos à população. Gerir de forma adequada os recursos humanos envolvidos nesse setor é essencial para garantir a conquista dos objetivos e metas estabelecidos, bem como a satisfação dos usuários (AIRES & FERREIRA, 2016).

Tal gestão nas organizações públicas contribui para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador. O cuidado com as condições laborais, a valorização dos talentos e o reconhecimento do bom desempenho são elementos que estimulam o engajamento e a produtividade dos servidores públicos. Quando os profissionais se sentem valorizados e

satisfeitos, tendem a se dedicar mais às suas atividades, resultando em um serviço de qualidade aos cidadãos (GEMELLI et al., 2019).

Além disso, a gestão de pessoas nas organizações públicas também se relaciona com a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. A oferta de treinamentos, cursos e oportunidades de aprendizado contínuo é essencial para manter os servidores atualizados e preparados para lidar com as demandas e desafios. Dessa forma, a gestão de pessoas contribui para a melhoria dos processos internos e aperfeiçoamento das práticas de trabalho (CAMARGO & GUIMARÃES, 2013).

A gestão de pessoas nas organizações públicas se traduz na melhoria do atendimento ao cidadão. Quando os servidores são bem geridos, estão motivados e capacitados, têm condições de prestar um serviço mais ágil, eficiente e de qualidade. A preocupação em oferecer um atendimento humanizado e resolutivo faz toda a diferença na percepção dos cidadãos sobre os serviços públicos, impactando diretamente a confiança e a satisfação da população (CARVALHO et al., 2015).

Assim sendo, a gerência nas organizações públicas é de extrema importância para o bom funcionamento dos órgãos e para a qualidade dos serviços prestados. É necessário investir em práticas de gestão eficientes, que valorizem os servidores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e estimulante, além de oferecer oportunidades de capacitação e desenvolvimento. Somente dessa forma será possível garantir o pleno atendimento à sociedade e o cumprimento dos objetivos institucionais (AIRES & FERREIRA, 2016).

Nas organizações públicas são diversos os desafios encontrados quanto a gestão. Um dos principais desafios é o processo seletivo e a contratação de profissionais qualificados. Outro desafio é a resistência à mudança e a falta de capacitação para lidar com novas tecnologias e processos. Nesse sentido, é fundamental investir em programas de treinamento e capacitação, tornando-os acessíveis a todos os servidores. Além disso, é importante envolver os colaboradores no processo de transformação, ouvindo suas sugestões e incentivando a participação ativa em projetos e iniciativas (GEMELLI et al., 2019).

A burocracia e a rigidez das estruturas organizacionais também são desafios que afetam a gestão de pessoas nas organizações públicas. Uma solução seria a adoção de modelos de gestão mais flexíveis e participativos, respeitando a hierarquia, mas permitindo a autonomia e a criatividade dos colaboradores. Além disso, é essencial promover uma cultura de feedback constante, em que os servidores sejam encorajados a dar e receber feedbacks construtivos, visando o crescimento e o aprimoramento contínuo (PECI, IRIGARAY & STOCKER, 2021).

Em suma, para superar os desafios da gestão de pessoas nas organizações públicas, é necessário investir em estratégias de atração de talentos, proporcionar treinamentos e capacitações adequadas, e promover uma cultura organizacional flexível e participativa. Dessa forma, será possível garantir uma gestão de pessoas eficiente e alavancar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela organização pública (CARVALHO et al., 2015).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL: DISTINTOS OLHARES

O clima organizacional é um tema que pode ser abordado a partir de distintos olhares dentro das organizações. Para alguns, o clima organizacional é visto como um reflexo do ambiente de trabalho, das relações interpessoais e das políticas e práticas adotadas. É um indicativo do grau de satisfação dos colaboradores, da motivação e do engajamento com as metas e objetivos da empresa (MARZZONI & PEREIRA, 2020).

Por outro lado, há aqueles que veem o clima organizacional como um fator determinante para o sucesso da organização. Um clima favorável, caracterizado pelo respeito mútuo, pela comunicação eficiente e pela confiança, contribui para o aumento da produtividade, para a redução do absenteísmo e do turnover, além de estimular a criatividade e a inovação (STEFANO et al., 2014).

No entanto, é importante ressaltar que o clima organizacional pode ser percebido de forma diferente por cada indivíduo. Enquanto alguns colaboradores podem se sentir motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, outros podem apresentar sentimentos de insatisfação e frustração. Essas percepções individuais podem estar relacionadas a fatores como estilo de liderança, formas de comunicação, reconhecimento e remuneração (NUNES, 2015).

Diante disso, é fundamental que as organizações estejam atentas à construção de um clima organizacional saudável e favorável. Isso envolve a adoção de práticas de gestão participativa, o estímulo ao diálogo aberto e transparente, a valorização e reconhecimento dos colaboradores, a promoção do desenvolvimento e a criação de um ambiente de trabalho seguro e inclusivo (BEGNAMI & ZORZO, 2013).

O clima organizacional é um aspecto fundamental para o funcionamento e sucesso das organizações. Através de distintos olhares, é possível compreender que o clima organizacional está relacionado ao ambiente de trabalho, às relações interpessoais e às políticas adotadas. É importante que as organizações adotem estratégias para promover um clima organizacional saudável, considerando as percepções individuais e buscando criar um ambiente motivador, produtivo e satisfatório para todos os colaboradores (SILVA et al., 2016).

Identificar e abordar possíveis problemas no clima organizacional é essencial para melhorar a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Uma estratégia eficaz é a realização de pesquisas de clima organizacional, por meio de questionários anônimos, que permitam aos colaboradores expressarem suas opiniões de forma honesta e segura. Essas pesquisas fornecem insights valiosos sobre as percepções dos funcionários em relação a diferentes aspectos do ambiente de trabalho, possibilitando a identificação de áreas de melhoria (MARZZONI & PEREIRA, 2020).

Além das pesquisas, é importante promover um ambiente de comunicação aberta e transparente, que incentive o feedback constante. Realizar reuniões periódicas com os colaboradores, onde possam expressar suas opiniões, sugestões e preocupações, contribui para criar um clima mais saudável e colaborativo. Ouvir atentamente as demandas dos funcionários e buscar soluções para os problemas levantados demonstra comprometimento em melhorar o clima organizacional (STEFANO et al., 2014).

Outra estratégia válida é investir em programas de desenvolvimento e capacitação dos colaboradores. A promoção de treinamentos e workshops sobre habilidades comportamentais, liderança e gestão de equipes pode contribuir para a formação de um ambiente de trabalho positivo e estimulante. Aprimorar as competências dos funcionários não só os torna mais produtivos, mas também os faz sentir valorizados e motivados (NUNES, 2015).

Em resumo, identificar e abordar problemas no clima organizacional requer a adoção de estratégias efetivas. Realizar pesquisas de clima, promover uma comunicação aberta e transparente, e investir em programas de desenvolvimento são algumas possibilidades. Ao implementar essas ações, as organizações estarão no caminho certo para aprimorar o clima organizacional, aumentar a satisfação dos colaboradores e alcançar melhores resultados (SILVA et al., 2016).

Para que se entenda e caracterize de maneira mais específica acerca da gestão pública utilizando as bases do clima organizacional realizou-se tal artigo, com base em evidências científicas, conforme exposto a seguir.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, a técnica de coleta de dados foi o levantamento documental que busca analisar, avaliar, interpretar e demonstrar conteúdos já produzidos acerca do tema gestão de pessoas e clima organizacional, enfatizando a melhora no desenvolvimento organizacional quando tais ações ocorrem de forma positiva.

Foi adotada a técnica de análise de conteúdo para análise dos dados se caracteriza como um procedimento que por meio de métodos e técnicas facilita e leva a melhor captação, compreensão e análise de dados já registrados pelos mais variados temas. Tal análise não se restringe a verificação de apenas artigos científicos, mas também inclui análise de livros, sites, revistas, entre outros. Essa técnica é dividida em três (3) fases, que são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (JUNIOR et al., 2021).

A coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2023, utilizando-se de artigos publicados em revistas científicas. A base de dados adotada para pesquisa foi o Google acadêmico e considerando a dificuldade em encontrar artigos pertinentes ao tema, determinou-se como tempo limítrofe os artigos dos últimos dez anos. Durante a pesquisa adotou-se os descritores de busca, sendo estes: Gestão pública; Desenvolvimento organizacional; Clima organizacional.

Os artigos foram selecionados por meio de critérios previamente impostos, sendo estes: estudos do tipo revisão, relatos de experiências, análises, pesquisa de campo desde que disponibilizados textos completos e na língua portuguesa. Como exclusão, artigos publicados em período inferior ao estipulado, não publicados e que se desvinculem da proposta abordada.

Para análise dos dados selecionou-se inicialmente trinta (30) artigos que continham no tema o centro da pesquisa, ao qual foram lidos e tabelados. Para discussão do estudo leu-se tais artigos e selecionaram-se quinze (15) artigos para discussão do estudo, seguindo-se dessa forma as etapas para um levantamento experimental.

4. REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

Quando se fala em gestão pública, o tema planejamento e estratégia sempre veem à tona, uma vez que são atividades utilizadas para gerir o setor público de maneira mais eficiente, onde entre os principais preceitos se visa a capacitação dos colaboradores para que se tenham um maior nível de profissionalismo levando a execução da sua função de maneira mais efetiva. As formas de gerir o setor público são mudadas em acordo com a composição de equipes de articulação de ações, porém todas sempre visam a eficiência na administração que leva a redução de custos, melhora na qualidade dos serviços e atendimentos, sempre tendo como fator principal a contemplação dos serviços à população, assim poucos os processos gerenciais visam a satisfação do trabalhador, ou seja, a satisfação do servidor em sua atividade laboral (CAMARGO & GUIMARÃES, 2013).

Para que se consiga conciliar produtividade e satisfação os coordenadores de setor devem se tornar líderes, porém a liderança dos funcionários no setor público enfrenta uma série de desafios que incluem: Equipes compostas por funcionários com diferentes históricos, habilidades e muitas vezes a necessidade de lidar com toda as peculiaridades e promover a colaboração entre os membros pode ser um trabalho árduo (SILVA & BARBOSA, 2021).

A liderança no setor público requer ainda um alto nível de responsabilidade e transparência na tomada de decisões e no gerenciamento dos recursos públicos. Os líderes precisam lidar com a pressão para fornecer resultados e demonstrar eficácia em suas ações. É válido salientar que o setor público está sujeito a mudanças frequentes, incluindo reformas políticas, novas regulamentações e demandas da sociedade. Lidar com essas mudanças e implementar efetivamente as políticas e iniciativas pode ser um desafio para os gestores (DIAS & BORGES, 2015).

A burocracia e as limitações estruturais podem dificultar a inovação e a tomada de decisões rápidas. Os gestores públicos devem buscar meios de passar por essas limitações e promover uma cultura de eficiência e flexibilidade. Engajar e motivar os funcionários no setor se torna um dos principais desafios, especialmente devido a restrições salariais e à percepção de falta de oportunidades de avanço na carreira. Desta forma, é necessário encontrar maneiras de reconhecer e recompensar o desempenho, além de fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (CAVALCANTE & CAMÕES, 2017).

Os gestores públicos devem sempre buscar a melhor administração, fornecendo um atendimento de qualidade as demandas sociais, através do uso de recursos de maneira adequada e transparente. Desta forma, a comunicação com a população que usufrui do serviço e os servidores deve ocorrer com clareza, sempre informando aos mesmos os impactos da utilização das estratégias traçadas, o orçamento a ser utilizado e as fragilidades encontradas no processo de maneira que a equipe faça parte do processo de planejamento, de forma que se sinta incluído no processo de gestão (PECI, IRIGARAY & STOCKER, 2021).

Uma das estratégias que o setor público pode utilizar para a avaliação da qualidade do trabalho é a medição de desempenho, que já foi considerada por muitos uma estratégia para medidas apenas financeiras e que com o passar dos anos se tornou um fator de medição de fatores não financeiros, o que levou a uma maior administração do processo organizacional, visando entre diversos fatores a satisfação do colaborador, refletida por meio do clima organizacional. A utilização do desempenho tem relação direta com a melhoria do comportamento dos servidores, no que tange a área organizacional, uma vez que a partir de resultados claros e consistentes podem se adaptar os objetivos adotados em relação aos

resultados esperados e forma de trabalho, assim como reformular ou reanalisar metas (AKIM & MERGULHÃO, 2015).

Uma vez que visto que a satisfação do servidor influi significativamente no desempenho dentro do setor, salienta-se ainda que para a gestão pública isso se torna ainda mais determinante. Dentro da esfera pública, as estratégias devem ser alinhadas como todos os setores, uma vez que a burocratização de sistemas faz com que em diversas situações as atividades deixem de ser realizadas em tempo hábil, levando ainda a um conflito entre os trabalhadores. Quando os objetivos estão alinhados por todos, as demandas são mais facilmente supridas. Desta forma, cada servidor se tornará um administrador dentro de suas atividades, no auxílio aos demais colaboradores ou em atividades novas solicitadas. Para que tal estratégia seja eficiente, é importante que na gestão de pessoas ocorra a integração da equipe, de forma que o trabalho seja realizado em conjunto e cooperação, além de estreitar vínculos, tornará a atividade mais completa. A cooperação é vista como uma das principais responsáveis pelo sucesso organizacional, seja no público ou privado (CARVALHO *et al.*, 2015).

Quando se fala em ambiente de trabalho, é constatado que as condições humanas, relacionadas a qualidade do trabalho, eficiência, entre outros, está intrinsecamente ligada ao meio organizacional, sendo o clima da organização um dos principais fatores de interferência. Desta forma, vê-se que o clima organizacional tem papel crucial no que diz respeito a vivência, relações e desenvolvimento interpessoal, seja entre o grupo de colaboradores que exerce um mesmo papel, com outros setores e com a gestão. Assim, deve-se ter em mente que para o sucesso no trabalho, com prosperidade da empresa, o fator humano sempre será analisado, uma vez que com a implementação cada vez maior de inovações tecnológicas, tende-se a deixar de perceber o colaborador como parte imprescindível para alcance das metas e resultados esperados pela empresa. A visão de junção, comprometimento e trabalho em equipe conceituam um novo modelo de trabalho institucional (CURVO & HEINZMANN, 2017).

Souza, Junior & Magalhães (2015), conceitua clima organizacional de uma forma abrangente e completa, referindo-a como um conjunto valores e atitudes que uma instituição preconiza para melhor andamento institucional. O mesmo autor, cita ainda que quando os servidores possuem ânimo em sua atividade laboral, o reflexo são bons resultados e uma estrutura emocional preservada. Ainda, se refere a qualidade do ambiente, do tempo, que leva os trabalhadores a serem influenciadores de experiências positivas, assim como engajadores de novas propostas organizacionais.

Cunha *et al.* (2014), em seu estudo cita que uma grande ferramenta a ser utilizada pela gestão municipal para melhora do setor é a pesquisa de clima organizacional, quando realizada

a mesma possibilita uma análise detalhada da satisfação do trabalhador quanto a empresa em um geral e em um setor específico, analisando-a de forma interna e externa. A partir de tal pesquisa são abordados de maneira abrangente os pontos a serem alinhados para melhora da empresa, assim como percebe-se o grau de comprometimento e satisfação da equipe frente aos objetivos e cultura da empresa. Trabalhando com tal forma se torna possível o desenvolvimento de estratégias e ações que visem melhorar o clima da organização e por consequência uma melhora na produtividade dos funcionários, que leva a um aumento da produtividade, qualidade do serviço ofertado, gerando resolutividade e ganhando a confiança do cidadão atendido, uma vez que suas demandas serão atendidas com eficiência.

Desta forma, visando adotar estratégias que levem ao bem-estar e atenda às necessidades dos servidores, a gestão se torna mais completa, alcança com maior facilidade os resultados almejados. O gestor, passa a ser visto como líder por sua equipe e admirado pelo trabalho prestado, uma vez que organiza a gestão mais rápido, entende os servidores e busca sempre o diálogo como estratégia para resoluções de divergências. O líder que visa o clima organizacional, entende que o funcionário é peça fundamental para melhoria da gestão pública. Utilizando-se de uma gestão inclusiva, na qual as problemáticas, estratégias e metas são promovidas em equipe, consegue-se levar a gestão pública um processo de eficiência que promove, estabelece e tem como foco a qualidade de vida na atividade laboral e a oferta de um serviço público de qualidade a população (JUNIOR *et al.*, 2014).

A promoção de um bom clima organizacional é necessária, sendo sua manutenção essencial, porém desafiadora, uma vez que impasses como burocracia, falta de autonomia e flexibilidade, rivalidade entre setores, falta de recursos e a lentidão das tomadas de decisão tendem sempre a estar presente no setor público e interferirem negativamente no clima (SANTOS, 2019).

Para que o clima organizacional seja mantido estratégias podem ser utilizadas, como: reuniões de alinhamento entre o setor e intersetorial para discussão de práticas não viáveis e colaborativas para o andamento do trabalho; divisão de tarefas, de modo a evitar a sobrecarga profissional; oferta de atendimento psicológico aos colaboradores; reconhecimento por meio do alcance de metas e sociabilidade; promoção da cultura da paz, colaboração, cooperação e respeito, através de dinâmicas e momentos de descanso; incentivo em tecnologia com materiais e espaços adequados para atividade laboral; dentre outras, a serem utilizadas a depender da realidade local e visão do líder (SILVA, 2021).

É importante que os gestores estejam comprometidos com a melhoria do clima organizacional e sejam proativos na criação de políticas, programas e ações que promovam um

ambiente positivo e motivador. Isso inclui incentivar a comunicação aberta, o reconhecimento do desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores (STEFANO, 2024).

No entanto, é válido ressaltar que a responsabilidade pela criação de um bom clima não é apenas dos líderes, mas de todos os servidores do setor, independentemente do cargo ou posição, sendo papel de todos trabalhar para promoção de um ambiente saudável, colaborativo e motivador. Portanto, a implantação e a manutenção do clima organizacional bem-sucedido requerem o comprometimento do setor público geral. Cada indivíduo possui o poder de influenciar o clima por meio de suas atitudes, comportamentos e interações com os colegas de trabalho (DUARTE & DUARTE, 2015).

Desta forma é possível dizer que em relação ao clima organizacional reflete-se e entende-se a importância da sua utilização como estratégia para melhor desenvolvimento da empresa, principalmente quando se retrata do setor público. A produtividade e excelência dos serviços entregues no trabalho está diretamente ligada a satisfação do funcionário quanto a empresa, desta forma entender que uma relação saudável entre gestão e servidores leva ao êxito no processo de gestão é imprescindível (Magierski & Montejano, 2022).

5. CONCLUSÃO

A partir do exposto, vê-se que o clima organizacional dentro das organizações públicas, baseado na gestão de pessoas é imprescindível para melhorar o ambiente de trabalho, assim como promover a melhoria organizacional do setor, que leva a satisfação do servidor, gerando resultados positivos para a empresa, uma vez que servidores satisfeitos produzem ações com melhor qualidade e mais eficácia.

Dentre os principais fatores que interferem no clima organizacional seja positivamente ou negativamente, pode-se destacar as condições de trabalho, liderança, comunicação, motivação e aspectos pessoais. Com ênfase nas condições de trabalho da empresa com implementação de pesquisas de satisfação do funcionário. Quando implementado as pesquisas, o funcionário tem a percepção de acolhimento, ele se sente parte do meio e a partir de então demonstra mais interesses quanto aos assuntos pertinentes a empresa, se torna mais proativo e resolutivo.

O clima organizacional favorecerá a cooperação, diminuindo ao máximo os casos de competitividade e rivalidade dentro do setor laborado. Desta forma, é possível verificar que novas estratégias e ações devem ser tomadas por gestores que não estão preocupados com a promoção de um bom clima organizacional como parte de sua gestão, é de grande relevância

que tais líderes tenham acesso à informação e compreendam que tal prática levará a grandes impactos positivos no setor.

Dentro da gestão pública em especial é necessário a visão de satisfação da atividade laboral, para que todos os cidadãos consigam como facilidade a resolutividade de seus problemas. Quando se trata da forma de avaliação, pode-se citar a pesquisa de clima organizacional, na qual pode-se palpar resultados mais concretos em relação a satisfação do funcionário quanto a atividade desenvolvida.

Acredita-se que novos estudos devem ser realizados, com sugestão de maior número de trabalhos com pesquisas de campo, com delimitação qualitativa e quantitativa, visando identificar através de questionários ao servidor público os pontos de fragilidade dentro do clima organizacional, sendo possível, desta forma, através de evidências a elaboração de novas estratégias para melhora do ambiente público de trabalho e por consequência a maior satisfação do servidor e usuário.

Por fim, vê-se como principal limitação do estudo o pequeno acervo de pesquisas recentes relevantes sobre a temática voltada a gestão pública, uma vez que para construção do estudo necessitou-se de busca dos últimos dez anos. Boa parte dos estudos refere sobre o clima organizacional em um sentido geral, não especificadamente no setor público.

REFERÊNCIAS

AIRES, Vanessa Fernandez Gonzalez; FERREIRA, Viviane Paula. Motivação: importante ferramenta para gestão de pessoas no setor público. **Humanidades & Inovação**, v. 3, n. 1, 2016.

AKIM, Érica Kushiara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 337-366, 2015.

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES E APLICABILIDADE. **Revista Científica da FHO| UNIARARAS** v. 1, n. 2, 2013.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, v. 28, p. 133-145, 2013.

CANCIAN, Mario; CAVALCANTE, Wylma Tenorio; DE PINHO, Silvia Teixeira. DESAFIOS NA GESTÃO PÚBLICA NO PROCESSO DE GESTÃO EM SAÚDE: UMA REVISÃO DE LITERATURA. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 5, n. 4, p. 2697-2715, 2023.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva et al. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. **Aedb. br**, 2015.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação no setor público: Avanços e caminho a seguir no Brasil. 2017.

CURVO, Leandro Dias; HEINZMANN, Lúgia Maria. Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.

DA CUNHA, Paulo Roberto et al. Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 1, p. 59-78, 2014.

DA SILVA, Alex Amancio et al. Pesquisa de Clima Organizacional: ferramenta de modelo de Gestão na promoção de melhorias contínuas no Ambiente Institucional Financeiro. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 5, n. 1, p. 19-28, 2016.

DA SILVA, Eduarda Sachinski; BARBOSA, Silvia Helena Pienta Borges. O impacto do líder no comportamento dos colaboradores. **Revista Iberoamericana de Psicologia**, v. 2, n. 1, 2021.

DA SILVA, Fabrícia Julia; CALAIS, Marina Reis Cláudio; DE ALMEIDA SANTOS, Sheyla Rosane. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. **Entrepreneurship**, v. 5, n. 2, p. 23-35, 2021.

DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 21, p. 200-221, 2015.

DOS SANTOS SANCHES, Joao Paulo; DE CASTRO, Andre Luis. Relação entre a percepção do clima organizacional e o comportamento organizacional positivo: estudo no setor de obras da Prefeitura de Tamboara-PR. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 19-38, 2015.

DUARTE, Elisfabio Brito; DE ARAÚJO DUARTE, Lindecy Pereira. Política de gestão de pessoas e clima organizacional na Secretaria de Saúde de Crateús-CE. **Revista Gestão & Saúde**, p. 2261-2282, 2015.

GEMELLI, Catia Eli; FRAGA, Aline Mendonça; PRESTES, Vanessa Amaral. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021.

JÚNIOR, Edward Goulart et al. O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p. 66-83, 2014.

MAGIERSKI, Danielle; MONTEJANO, Paulina. Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. v. 7, n. 02, p. 77-93, 2022.

MARZZONI, David Nogueira Silva; PEREIRA, Yanna Patrícia Araújo. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e449974364-e449974364, 2020.

NUNES, Joedna Lima Oses. Clima organizacional no setor público: um estudo de caso no juizado especial cível de Brumado/BA. **NAU Social**, v. 6, n. 10, 2015.

PECI, Alketa; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. Administração, gestão e políticas públicas: interfaces e diálogos com o campo organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 1-2, 2021.

SANTOS, Pedro Vieira Souza. Diagnóstico do clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa de serviços. **Humanas Sociais & Aplicadas**, v. 9, n. 25, 2019.

SOUSA, João Paulo Bandeira de. CLIMA ORGANIZACIONAL: A Influência da Motivação na Gestão Pública 39p. 2014. Monografia (Especialização) – Polo de EaD de Limoeiro, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia AfroBrasileira, Redenção, 2014.

STEFANO, Silvio Roberto; KOSZALKA, Jean Adriel; ZAMPIER, Marcia Aparecida. Clima organizacional: Elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014.

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Silva, Aldenir de Oliveira Aguiar da.
Clima Organizacional na Gestão Pública / Aldenir de Oliveira Aguiar da
Silva, Flávia Aparecida de Paula, Urupa-RO, 2023.
16 f.

Orientador(a): Prof. Dra. Luciana Aparecida Barbieri da Rosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia -
IFRO, Urupa-RO, 2023.

1. Clima organizacional. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão pública. 4.
Servidores. I. Paula, Flávia Aparecida de. II. Rosa, Luciana Aparecida
Barbieri da (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)