



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



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

LEUDINALVA MARTINHO DO NASCIMENTO

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE GESTÃO
POR COMPETÊNCIAS**

PORTO VELHO

2024

LEUDINALVA MARTINHO DO NASCIMENTO

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE GESTÃO
POR COMPETÊNCIAS**

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

Orientador: Professora Me. Marizete Albino Marta

PORTO VELHO-RO

2024

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

Nascimento, Leudinalva Martinho do Nascimento do.
Clima organizacional no setor público: uma análise gestão por
competências / Leudinalva Martinho do Nascimento do Nascimento,
Porto Velho-RO, 2024.
18 f.

Orientador(a): Prof Me Marizete Albino Marta.

Tese () – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. Clima organizacional. 2. Gestão pública. 3. Percepção. I. Marta,
Marizete Albino (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

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

CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Leudinalva Martinho do Nascimento ¹
Marizete Albino Marta ²

RESUMO

O clima organizacional reflete o ambiente interno de uma organização, influenciado por sua cultura e pelas relações entre seus membros. No setor público, um clima positivo pode melhorar o desempenho dos servidores, aumentar a satisfação no trabalho e ajudar na retenção de talentos. A questão central deste estudo é como o clima organizacional pode ser abordado em órgãos públicos com base na gestão por competências. O objetivo é explorar, por meio de uma análise qualitativa, como o clima organizacional afeta o desempenho e as relações dentro dessas instituições. A operacionalização de pesquisa foi amparada por revisão bibliográfica, utilizando abordagens qualitativas para analisar os principais temas identificados na literatura. Com base neste trabalho concluiu-se que a gestão por competências, quando bem implementada, pode melhorar significativamente o clima organizacional no setor público. Bem como a comunicação eficaz, a valorização dos colaboradores e a participação ativa nos processos de decisão são fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A definição clara de metas e a oferta de feedback regular também são práticas recomendadas para aumentar o alinhamento entre gestores e servidores, criando um ambiente de confiança e transparência que beneficia o desempenho institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional. Gestão Pública. Percepção.

ABSTRACT

The organizational climate reflects the internal environment of an organization, influenced by its culture and the relationships between its members. In the public sector, a positive climate can improve employee performance, increase job satisfaction and help retain talent. The central question of this study is how the organizational climate can be addressed in public bodies based on competency-based management. The objective is to explore, through a qualitative analysis, how the organizational climate affects performance and relationships within these institutions. The research operationalization was supported by a bibliographic review, using qualitative approaches to analyze the main themes identified in the literature. Based on this work, it was concluded that competency-based management, when well implemented, can significantly improve the organizational climate in the public sector. As well as effective communication, valuing employees and active participation in decision-making processes are factors that contribute to a healthier and more productive work environment. Defining clear goals and offering regular feedback are also recommended practices to increase alignment between managers and employees, creating an environment of trust and transparency that benefits institutional performance.

KEYWORDS: Organizational Climate. Public Management. Perception.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Campus Porto Velho Zona Norte. e-mail: leudymartins@hotmail.com

² Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Camus Porto Velho Zona Norte. Mestre em Geografia (PPGG/UNIR). e-mail:marizete.marta@gmail.com

INTRODUÇÃO

Clima organizacional refere-se ao ambiente e à atmosfera interna de uma organização, influenciado pela cultura, pelas relações entre os membros e pelas práticas de gestão. As percepções que influenciam as reações e comportamentos dos indivíduos dentro da organização, podendo variar entre positivas, negativas ou neutras. O clima organizacional está intimamente ligado à cultura organizacional e reflete a atmosfera emocional e psicológica do ambiente de trabalho, impactando diretamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores (Silva, 2016).

Observa-se a relevância desta temática a partir da compreensão de como os colaboradores avaliam o ambiente de trabalho, as relações interpessoais, a liderança, a comunicação, entre outros aspectos organizacionais, podendo fornecer insights valiosos para a gestão. Um clima organizacional positivo melhora a satisfação, o engajamento, o desempenho e a produtividade dos colaboradores, além de ajudar a reter talentos e criar um ambiente de trabalho saudável e motivador (Canela; Lima; Santiago, 2016).

Silva (2016), corrobora que investir em um ambiente de trabalho positivo não só beneficia os colaboradores individualmente, mas também impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade e no alcance dos objetivos institucionais. Para tanto é extremamente importante fomentar um clima organizacional saudável no setor público que reside na promoção da satisfação e do bem-estar dos servidores, na redução de conflitos, na melhoria do atendimento ao público, na atração e retenção de talentos, e na eficiência e eficácia organizacional.

Nesse sentido, com o intuito de compreender a importância do clima organizacional no setor público, surge a necessidade de se analisar a gestão organizacional sob a perspectiva da gestão por competência. A questão central desta pesquisa é: como o clima organizacional pode ser conceituado nos órgãos públicos a partir da gestão por competências? Pensando nisso, o presente estudo tem por objetivo analisar o clima organizacional no setor público. E para alcançar esse propósito fez-se necessário analisar como o clima organizacional costuma ser avaliado nas empresas públicas, identificar barreiras à comunicação, geralmente ocasionadas no ambiente público, examinar a relação entre clima e desempenho dos funcionários públicos.

Para elucidar acerca da importância do clima organizacional no setor público, utilizou-se de um estudo qualitativo, amparado por levantamento bibliográfico sobre tema, o qual permite correlacionar informações provenientes de outros estudos.

1 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, complementada por revisão bibliográfica, que visa compreender a percepção dos autores estudados sobre diversos aspectos do clima organizacional. Inicialmente, foi realizado um estudo de dados bibliográficos por meio de pesquisa especializada sobre o referido tema, nessa fase envolveu um estudo exploratório de abordagem qualitativa para realizar a análise de clima organizacional no Setor Público, realizado por meio da revisão de literatura por meio da pesquisa bibliográfica (Gil, 2010).

A abordagem qualitativa envolverá estudos a partir de trabalhos já aplicados na área, que permitirão explorar em profundidade as percepções dos autores já publicados, proporcionando um contexto mais rico acerca da compreensão das experiências dos servidores em relação ao clima organizacional e identificar temas emergentes que possam informar as práticas de gestão e melhorar o ambiente de trabalho. Flick, (2009), reflete que a pesquisa qualitativa visa a compreensão da realidade social a partir dos resultados obtidos, permitindo uma visão mais aprofundada e contextualizada sobre o fenômeno estudado. O objetivo é fornecer uma visão abrangente e detalhada sobre as percepções dos autores sobre o clima identificando tanto padrões gerais quanto nuances contextuais.

Posteriormente foi feita a análise dos dados por meio do estudo de conteúdo, onde foram categorizadas as principais abordagens dos autores referentes a este tema tão necessário. Através dessa metodologia é possível organizar e interpretar os dados de forma sistemática, facilitando a identificação de padrões e significados que emergem das informações coletadas. Essa metodologia é fundamental para extrair insights valiosos e aprofundar a compreensão do clima organizacional no setor público. (Bardin, 2011).

Ao utilizar os métodos qualitativos, esta pesquisa busca criar uma narrativa rica e detalhada sobre o clima organizacional na gestão pública e possivelmente possa contribuir para a formulação de políticas que melhorem o ambiente de trabalho nas instituições públicas. Os resultados poderão ser utilizados para informar decisões estratégicas e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para os servidores públicos.

2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

A introdução de práticas de gestão de competência, juntamente com a gestão do conhecimento, tem o potencial de influenciar significativamente o comportamento organizacional tanto da gestão pública do órgão quanto dos servidores públicos envolvidos.

Com a introdução dessas novas tendências de gestão de pessoas, como a gestão do conhecimento e a gestão de competência, as mudanças ocasionadas no clima e na cultura organizacional pode evidenciar o comportamento organizacional tanto da própria gestão pública do órgão como o dos servidores públicos envolvidos (Santos, 2018, p. 10).

O objetivo dos estudos de Santos (2018) era compreender como essas práticas de gestão de competência afetam a percepção dos servidores em relação ao contexto de trabalho e como contribuem para a melhoria do clima organizacional. E considerou as influências causadas pelas novas tendências de gestão de pessoas relacionado aos servidores públicos, considerou as influências causadas pelas novas tendências de gestão de pessoas adotadas, incluindo a gestão de competência.

Nesse sentido, a gestão de competência foi considerada como um elemento essencial na análise do clima organizacional no Setor Público, pois sua implementação pode impactar diretamente a satisfação, motivação e desempenho dos servidores públicos, influenciando assim a qualidade dos serviços prestados à coletividade.

Oliveira (2016), corrobora que a relação entre clima organizacional e gestão pública é significativa influenciando diretamente a eficácia e a eficiência das organizações do setor público impactando diretamente no desempenho dos servidores públicos na sua motivação, comprometimento, produtividade no trabalho, melhorando a qualidade dos serviços, embasando decisões estratégicas e fortalecendo a eficácia e transparência das organizações do setor público.

A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso das organizações, pois os colaboradores são essenciais para a execução das atividades e alcance dos objetivos organizacionais. Investir no desenvolvimento, capacitação e bem-estar dos funcionários é crucial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Oliveira, 2016).

A cultura organizacional desempenha um papel significativo na forma como a organização é percebida e vivenciada pelos colaboradores. Valores, crenças e normas compartilhadas influenciam o comportamento e as interações dentro da empresa, impactando o clima organizacional e a eficácia das práticas de gestão de pessoas (Mota e Caldas, 1997).

Dutra (2008), reflete que o conceito de competência envolve a reunião dos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada indivíduo. Ela não é apenas um estado ou conhecimento detido, nem é simplesmente um resultado de capacitação. Na verdade, competência é a capacidade de colocar em prática o conhecimento em um determinado campo, considerando as relações de trabalho, a cultura da organização, as contingências e as diversas

limitações individuais. Em resumo, a competência se manifestando quando o conhecimento é aplicado na prática, refletindo a capacidade do indivíduo de agir e de demonstrar habilidades em diferentes contextos.

Silva (2016, p. 31), apresenta algumas sugestões para a criação de um clima organizacional favorável no setor público:

Investir na promoção da satisfação e do bem-estar dos servidores públicos, por meio de programas de qualidade de vida no trabalho e de incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional. Estabelecer canais eficazes de comunicação interna para promover a transparência, a participação e o engajamento dos colaboradores nas decisões e processos organizacionais. Implementar políticas e práticas de gestão de pessoas que valorizem o reconhecimento, a valorização do trabalho em equipe e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado. Realizar pesquisas de clima organizacional periódicas para identificar pontos de melhoria, avaliar a percepção dos colaboradores e implementar ações corretivas e preventivas. Incentivar a liderança participativa e o desenvolvimento de habilidades de gestão de equipes, visando promover um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.

Tais sugestões visam criar um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e produtivo no setor público, contribuindo para o bem-estar dos servidores e para a eficácia das atividades realizadas pela instituição.

A gestão pública exerce uma influência significativa no comportamento organizacional, moldando a forma como os servidores se comportam e interagem no ambiente de trabalho. Isso ocorre por meio da liderança, das políticas organizacionais, da cultura institucional e da transparência na tomada de decisões, que juntas contribuem para estabelecer um clima organizacional positivo e colaborativo, impactando diretamente o engajamento, a motivação e a eficiência dos colaboradores nas instituições públicas (Pinheiro e Oliveira, 2021).

As instituições públicas federais têm adotado diversas estratégias e iniciativas para melhorar o clima organizacional no setor público, visando promover um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e eficiente (Perez, 2017). Algumas ações comuns incluem: programas de capacitação e desenvolvimento, incentivo à participação e feedback, valorização e reconhecimento, promoção da saúde e bem-estar, transparência e ética.

2. 1 Fatores que influenciam o clima organizacional

O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como a comunicação interna, o estilo de liderança, a cultura da empresa e as relações interpessoais entre os

colaboradores. Um ambiente de trabalho onde a comunicação é clara e aberta tende a promover a confiança e a colaboração, enquanto líderes que valorizam o feedback e a motivação podem aumentar a satisfação dos funcionários. Além disso, a cultura organizacional, que abrange valores e normas, também desempenha um papel crucial, pois molda as expectativas e comportamentos dentro da equipe. Essas interações contribuem para a percepção geral do clima, afetando diretamente a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

De acordo com Santos et al (2017), a influência do clima organizacional se reflete na satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, no relacionamento positivo entre eles e na interação favorável com os gestores. Esses aspectos são essenciais para promover a motivação, a produtividade e o trabalho em equipe, impactando diretamente no alcance das metas coletivas da organização. Um clima organizacional positivo contribui para criar um ambiente saudável, estimulando a colaboração, a comunicação eficaz e o engajamento dos colaboradores, fatores fundamentais para o sucesso e o crescimento da instituição.

Segundo os autores, há diferentes tipos de clima organizacional: “Clima bom, razoável ou ruim, sendo classificados como satisfatório ou insatisfatório; Climas favoráveis, desfavoráveis e neutros e Climas mais ou menos favoráveis, desfavoráveis e favoráveis” (Santos et al, 2017, p. 31). Essas classificações são importantes para compreender como o ambiente organizacional influencia a motivação, o comportamento e a satisfação dos colaboradores, impactando diretamente no desempenho e nos resultados da organização.

Santos et al (2017, p. 33) classificam os principais influenciadores do Clima Organizacional:

Principais Fatores que influenciam o CO: Existe fator interno e externo que influenciam diretamente no Clima Organizacional de uma empresa: Fator Interno: Os fatores podem originar-se dentro das organizações atuando na tentativa de aperfeiçoamentos e produzir uma melhora de resultados para a empresa, funcionários e clientes. Fator Externo: Fatores originais fora da empresa, de influência direta no comportamento, nas ações e nas decisões dos colaboradores dentro das empresas.

Ao compreender e gerenciar tanto os fatores internos quanto os externos, as organizações podem criar estratégias eficazes para promover um clima organizacional positivo e alcançar seus objetivos de forma mais eficiente. Para Quiniango (2019) um clima organizacional positivo, que promove um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e motivador, pode aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores. Isso pode resultar em maior produtividade, qualidade no atendimento ao cliente e satisfação no trabalho. Enquanto

que, um clima organizacional negativo, caracterizado por falta de reconhecimento, comunicação ineficaz, sobrecarga de trabalho e falta de suporte, pode levar a altos índices de rotatividade de funcionários.

Isso gera custos adicionais para a empresa, impacta a qualidade do serviço prestado e prejudica a cultura organizacional. Um clima organizacional positivo promove a satisfação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, enquanto um clima negativo pode resultar em problemas como rotatividade de funcionários, baixa produtividade e impactos na qualidade do serviço prestado (Quiniango, 2019).

Nos estudos de Oliveira (2015), o autor aponta diversos elementos como a realidade pessoal e social dos colaboradores, as condições de trabalho, a comunicação, o relacionamento interpessoal, as oportunidades de crescimento na empresa, a capacitação, a satisfação dos funcionários e a atmosfera psicológica entre a empresa e seus colaboradores são fatores que exercem influência no clima organizacional. Na pesquisa de Oliveira (2015), os servidores técnico-administrativos do Departamento de Administração de Pessoal da Universidade Federal Fluminense demonstraram descontentamento em relação à liberdade de decisão nas tarefas, ao comprometimento na resolução de problemas, à disponibilidade para atividades não previstas e ao compromisso com a qualidade dos serviços prestados, indicando áreas que necessitam de atenção por parte dos gestores.

Para Santos (2018) os principais fatores que influenciam no clima organizacional incluem a satisfação das pessoas com o trabalho, a política de Recursos Humanos, o modelo de gestão administrativa, a missão e valores da empresa, o processo de comunicação, a valorização profissional, a identificação com os objetivos estratégicos da empresa, o relacionamento interpessoal, o estilo de liderança dos gestores, e a forma como a comunicação é realizada dentro da organização. Esses elementos contribuem para a percepção de sentimentos dos membros da organização em relação ao ambiente de trabalho e impactam diretamente no desempenho individual e organizacional.

De acordo com Santos (2018, p.25),

A percepção de sentimentos dos servidores públicos, como a satisfação ou insatisfação com o trabalho, é influenciada por diversos elementos, como o relacionamento interpessoal, a obediência às regras organizacionais e a aceitação das condições de trabalho.

Essas recomendações destacam a importância de compreender e gerenciar o clima organizacional no Setor Público para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e

eficiente. É fundamental adequar as equipes de trabalho às novas tendências de gestão de pessoas, considerando o impacto dessas tendências no clima e na cultura organizacional do setor público (Santos, 2018, p. 19).

O clima organizacional é influenciado por fatores como salários, oportunidades de desenvolvimento profissional, estilo de liderança, estabilidade no emprego, comunicação organizacional, relacionamentos interpessoais, entre outros (Pinheiro e Oliveira, 2021). Esses elementos desempenham um papel fundamental na construção de um clima positivo dentro da organização. A forma como as pessoas se relaciona dentro da empresa também é um fator-chave que influencia o clima organizacional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

2.2 Importância do clima organizacional no setor público

O clima organizacional é fundamental para compreender como o ambiente de trabalho afeta o comportamento e as atitudes dos colaboradores. Segundo os autores, um clima organizacional positivo pode contribuir para a motivação, satisfação e produtividade dos funcionários, resultando em um melhor desempenho e qualidade dos serviços prestados pela organização. Por outro lado, um clima negativo pode impactar negativamente o rendimento, a satisfação e até mesmo o faturamento da empresa. Portanto, monitorar e melhorar o clima organizacional é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e favorável ao desenvolvimento individual e coletivo dentro da organização (Pinheiro e Oliveira, 2021).

Nessa perspectiva Pinheiro e Oliveira, ainda destaca que o clima organizacional pode ser compreendido como a influência dos sentimentos, dos valores e opiniões sobre o ambiente de trabalho interno, que estão presentes não somente em um departamento específico da empresa, mas em todos os setores internos, sejam empresas públicas ou privadas. Manter o bom clima de uma empresa requer estratégias, pois o que as pessoas pensam e como as coisas acontecem no ambiente de trabalho influenciam no rendimento, na qualidade dos serviços prestados e no faturamento da organização.

A insatisfação ou descontentamento dos colaboradores não surgem de um momento para o outro, isso é gradativo, por isso a necessidade de se ter um clima organizacional bem monitorado, e para isso, aplicar uma pesquisa de clima para identificar a origem do problema é fundamental para uma empresa que quer progredir (Pinheiro e Oliveira, 2021). O clima organizacional desempenha um papel crucial na eficácia das instituições públicas, influenciando não apenas a satisfação e a motivação dos servidores, mas também a qualidade

dos serviços prestados à sociedade. Um clima positivo contribui para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo, onde os funcionários se sentem valorizados e engajados em suas funções. De acordo com Robbins e Judge (2013), o clima organizacional refere-se ao conjunto de percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos da organização.

No setor público, um clima organizacional favorável pode resultar em maior comprometimento dos servidores com suas atividades, promovendo um atendimento ao cidadão mais eficiente e humano. Seguindo esse raciocínio Kahn (1990), introduziu o conceito de "engajamento no trabalho", que se relaciona diretamente com o clima organizacional. Servidores engajados são aqueles que se sentem seguros e motivados a contribuir para os objetivos da instituição, resultando em um ambiente mais produtivo e inovador. A liderança é um fator determinante para o clima organizacional no setor público.

Segundo Yukl (2013), estilos de liderança que promovem a participação e a valorização dos colaboradores tendem a gerar um clima mais positivo. Além disso, o reconhecimento e a valorização do trabalho realizado são essenciais. Nesse mesmo entendimento, Maslow (1943) aborda que a necessidade de reconhecimento é uma das motivações fundamentais que impulsionam o desempenho dos indivíduos. A comunicação interna também é vital.

Chiavenato (2014) destaca que uma comunicação clara e eficaz fortalece a relação entre os colaboradores e a organização, minimizando conflitos e promovendo um clima mais harmonioso. Um clima organizacional saudável também favorece a inovação dentro do setor público. Para Amabile (1996), um ambiente que promove a criatividade e a colaboração é essencial para a geração de novas ideias e soluções. Quando os colaboradores se sentem seguros e encorajados a compartilhar suas opiniões, as instituições se tornam mais adaptáveis e capazes de responder às necessidades emergentes da sociedade. Estudos indicam que um clima organizacional favorável leva a uma maior disposição dos servidores para resolver problemas e atender as demandas da comunidade.

Segundo a pesquisa de McKinsey & Company (2020), organizações públicas que investem em um bom clima de trabalho tendem a ter uma performance superior em comparação àquelas que negligenciam este aspecto. Quando os colaboradores se sentem valorizados e motivados, a qualidade do serviço prestado é significativamente aprimorada, gerando maior satisfação dos cidadãos.

2.3 Desafios na comunicação efetiva entre servidores públicos

A comunicação no setor público desempenha um papel fundamental no funcionamento das instituições, na prestação de serviços e na transparência com a sociedade. Uma das principais barreiras que interfere na comunicação entre servidores públicos é a cultura organizacional. Para Schein (2010), as organizações públicas possuem culturas profundamente enraizadas, que podem ser resistentes a mudanças e influenciar a forma como a comunicação ocorre.

Em ambientes onde há uma hierarquia rígida e centralização de poder, a fluidez na troca de informações pode ser prejudicada, gerando mal-entendidos e ineficiência. Diversos fatores podem comprometer a eficiência dessa troca de informações, gerando ruídos e dificultando a execução das atividades públicas. Além disso, a falta de clareza nas diretrizes e normas é outro fator limitante. Nesse sentido, Katz e Kahn (1978), afirmam que a comunicação organizacional pode ser afetada negativamente quando as mensagens não são claramente articuladas ou são interpretadas de maneiras distintas pelos diversos níveis hierárquicos. Esses desafios são amplamente discutidos na literatura sobre gestão pública, destacando aspectos culturais, tecnológicos e organizacionais.

O uso inadequado de tecnologias de comunicação também representa uma barreira importante. Apesar do avanço tecnológico, muitos servidores públicos enfrentam dificuldades em utilizar de maneira eficaz as ferramentas disponíveis para a troca de informações. De acordo com Daft e Lengel (1986), a escolha inadequada de meios de comunicação pode gerar ruídos no processo de transmissão da mensagem, sendo que métodos mais formais e estruturados nem sempre são os mais adequados para a comunicação rápida e direta.

Outro ponto relevante é a falta de treinamento e desenvolvimento de habilidades comunicativas. Conforme argumenta Robbins (2002), muitos servidores públicos não recebem o treinamento adequado para desenvolver habilidades interpessoais que facilitem a comunicação clara e eficaz, resultando em lacunas que afetam a eficiência da organização. Finalmente, a sobrecarga de informações é um fator que agrava ainda mais a situação.

Segundo Mintzberg (1994), em ambientes com excesso de informações, os servidores podem encontrar dificuldade em distinguir o que é relevante do que é supérfluo, gerando atrasos e falhas na execução das tarefas. O que reforça a importância da comunicação efetiva entre servidores públicos

3. O PAPEL DO CLIMA ORGANIZACIONAL X DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

O desempenho dos funcionários é influenciado diretamente pelo clima organizacional nas instituições públicas, o autor Luz reflete que, (2003, p. 29), um colaborador só conseguirá desempenhar seu trabalho com excelência se: a) souber fazer: possuindo conhecimentos, habilidades e atitudes, o que requer treinamento; b) puder fazer: tendo acesso aos recursos necessários; c) quiser fazer: o que está ligado ao seu estado de ânimo e à satisfação em realizar suas tarefas. Essa relação é complexa, envolvendo diversos fatores que impactam tanto a satisfação dos servidores quanto a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

É válido mencionar que o clima organizacional se refere à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Isso inclui aspectos como a cultura institucional, a comunicação interna, o estilo de liderança e as relações interpessoais. Para Tadeo e Aranha (2023) é fundamental estudar o clima organizacional porque ele influencia diretamente a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, afetando a satisfação, a motivação e o desempenho no trabalho. Um clima organizacional positivo é caracterizado por um ambiente de apoio, onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a contribuir para os objetivos da organização.

Estudos indicam uma correlação razoavelmente alta entre satisfação no trabalho e desempenho (Tadeo e Aranha, 2023). Quando os colaboradores se sentem bem no ambiente de trabalho, tendem a ser mais produtivos, engajados e comprometidos com suas funções. Por outro lado, um clima negativo pode levar a desmotivação, rotatividade e até mesmo a uma diminuição na qualidade dos serviços prestados.

Seguindo este viés é possível analisar os principais fatores que influenciam essa relação como a comunicação clara e aberta dentro da organização ajuda a criar um ambiente de confiança e colaboração. Quiniango (2019) destaca que compreender e gerenciar o clima organizacional é essencial para garantir que os colaboradores se sintam valorizados, engajados e satisfeitos em seu ambiente de trabalho. Funcionários que se sentem informados e ouvidos tendem a se engajar mais em suas atividades sentem-se valorizados do trabalho dos funcionários, por meio de feedbacks positivos e reconhecimento de suas conquistas, é fundamental para manter a motivação e a satisfação no trabalho.

Investir no desenvolvimento profissional dos servidores, oferecendo treinamentos e capacitações, não apenas melhora as habilidades individuais, mas também fortalece a sensação de pertencimento e crescimento dentro da organização. Esses benefícios destacam a

importância de cultivar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor para o sucesso e a sustentabilidade da organização (Tadeo e Aranha, 2023). Líderes que adotam estilos participativos e colaborativos tendem a cultivar um clima organizacional mais saudável. A liderança efetiva inspira confiança e motiva os funcionários a alcançarem seu potencial máximo.

A interdependência entre clima organizacional e desempenho dos funcionários públicos é evidente. Para Oliveira (2015) a importância do clima organizacional reside na sua capacidade de refletir o estado de ânimo e a satisfação dos funcionários em determinado momento, bem como na atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus colaboradores. Promover um ambiente de trabalho positivo não apenas beneficia os servidores, mas também se reflete na qualidade dos serviços prestados à população. Portanto, as instituições públicas devem priorizar ações que melhorem o clima organizacional, criando condições favoráveis para que seus colaboradores possam se desenvolver e contribuir de forma efetiva.

Para Tadeo e Aranha (2023) gerenciar o clima organizacional pode ser desafiador devido à diversidade de perfis e expectativas dos colaboradores, à resistência à mudança, à comunicação ineficaz, à falta de feedback e à presença de uma cultura organizacional consolidada. O resultado é um serviço público mais eficiente, ético e comprometido com o bem-estar da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada evidenciou que um ambiente de trabalho saudável e colaborativo está intrinsecamente ligado ao desempenho e à satisfação dos servidores públicos. Essa relação não é apenas teórica; na prática, ela se traduz em um impacto direto na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, um aspecto que deve ser constantemente valorizado e aprimorado.

A motivação dos servidores emerge como um dos principais pilares que sustentam essa dinâmica. Quando os profissionais se sentem reconhecidos e valorizados, suas ações refletem um maior comprometimento e dedicação, essenciais para o bom funcionamento das instituições públicas. Portanto, é imprescindível que as lideranças desenvolvam estratégias que promovam o reconhecimento das competências individuais e coletivas, fomentando um ambiente onde cada colaborador possa contribuir ativamente e se sentir parte do processo.

Além disso, a pesquisa destacou a importância das práticas de comunicação interna. Instituições que incentivam a transparência e a clareza nas interações criam um clima de confiança, onde os servidores se sentem ouvidos e incluídos nas decisões estratégicas. Essa

inclusão não apenas melhora o moral da equipe, mas também facilita a resolução de conflitos e a colaboração, essenciais para uma gestão eficiente. Um fluxo de comunicação aberto e honesto é, portanto, um elemento vital para o fortalecimento de relações saudáveis entre a gestão e a equipe.

Os resultados indicaram ainda que o clima organizacional se estabelece como um indicador significativo da eficácia das instituições. É preciso que gestores e servidores compreendam que um ambiente de trabalho saudável e produtivo não é apenas benéfico, mas essencial para o cumprimento da missão pública. Assim, ao fomentarmos um clima organizacional baseado na motivação, na comunicação e na gestão por competências, não só melhoramos as condições internas das instituições, mas também aprimoramos a experiência do cidadão que depende dos serviços públicos.

Diante disso, é claro que o compromisso com a excelência no serviço público deve ser uma prioridade compartilhada por todos os envolvidos. Fomentar um clima positivo é uma responsabilidade coletiva, que requer empenho, diálogo e ações concretas. Ao final, o que se busca é um serviço público mais eficiente e humano, onde cada servidor se sinta motivado a contribuir para um bem comum. Portanto, este trabalho não apenas enfatiza a importância do clima organizacional, mas também convida a reflexão sobre como cada um de nós pode atuar para tornar o ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, impactando positivamente a vida dos cidadãos.

Assim, fica o apelo para que continuemos a buscar melhorias nesse campo, reforçando o papel vital que a gestão por competências e um clima organizacional positivo desempenham no fortalecimento do serviço público e no atendimento de qualidade que todos merecemos.

REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M. **Creativity in Context**. Boulder, CO: Westview Press, 1996.

BARDIN, L **Análise de Conteúdo**. Edições 70, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: **A Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2017.

CANELA, Danilo Crisóstomo da Silva; LIMA, Murilo Campos Rocha; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. **Clima Organizacional**: Estudo de caso em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Id on Line Rev. Psic. V.10, N. 30. Supl. 1. Julho/2016. Disponível em <http://idonline.emnuvens.com.br>. Acesso em: 17 mai 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Solange Oliveira. **Clima Organizacional e Motivação no Setor Público: Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

DAFT, R. L., & LENGEL, R. H. **Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design**. Management Science, 1986.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. SAGE Publications, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. Ed. -São Paulo: Atlas, 2010

KAHN, W. A. **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work**. Academy of Management Journal, 1990

KATZ, D., & KAHN, R. L. **The Social Psychology of Organizations**. Wiley, 1978.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Ed. Qualitymark, 2023.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review, 1943.

McKINSEY & COMPANY. **Reinventing the Public Sector: The Future of Public Service Delivery**, 2020.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Free Press, 1994

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTA, Jéssica Almeida. **Gestão Participativa no Serviço Público: Impactos no Clima Organizacional**. Revista de Administração Pública, São Paulo, v. 52, n. 2, 2018.

OLIVEIRA, Simone Coelho Romulo. **Análise do clima organizacional de servidores técnico administrativos de uma Universidade Pública Federal, 2016**

OLIVEIRA, Keliane Silva de. **Clima Organizacional no Setor Público: um estudo com servidores de um Instituto**. 2018, 26p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PINHEIRO, Aline Romagnolli; OLIVEIRA, Adilson Vagner de. **Clima Organizacional e Gestão Pública: um estudo no serviço público municipal**. Instituto Federal do Mato Grosso, 2021. Disponível em: <https://tga.ifmt.edu.br/.pdf> Acesso em: 16 mai 2024.

QUINIANGO, Ilídio Castro. **A Influência do clima organizacional nas empresas de call center**. Mimesis, Bauru, V. 40, n42, 2019.

ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2013). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo, Pearson, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

SANTOS, Raimundo Egídio dos. **Análise de clima organizacional no Setor Público: um estudo de caso em um órgão público federal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Pública) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira, Redenção, 2018.

SCHEIN, E. H. (2010). **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass.

SILVA, Carla Fabiana da; OLIVEIRA, Francisco Barbosa de. **Fatores motivacionais para os servidores públicos dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs: uma revisão de literatura**. Revista Gestão e Organizações. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo> Acesso em: 16 mai 2024.

SILVA, Tiago Barboza. **Clima organizacional no setor público: uma análise literária e sugestões para criação de clima organizacional favorável**. 2016, 33p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Pública) - Faculdade Mauá de Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.mauadf.com.br/> Acesso em: 17 mai 2024.

TADEO, Tatiane Tais; ARANHA, Júlia Guimarães. **Fatores do clima organizacional e seus impactos no grau de satisfação em colaboradores de uma organização**. Revista Gestão em Foco - Edição nº 15 – Ano: 2023.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. Ed. Pearson – São Paulo, 2013