INSTITUTO FEDERAL
Rondônia

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

Campus Porto Velho Zona Norte

Coordenação do Curso de Tecnologia em Gestão Pública EaD

JULIANE ROQUE

NUBIA MORAIS DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRUTURADA E SEU REFLEXO NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

PORTO VELHO

2025

JULIANE ROQUE
NUBIA MORAIS DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRUTURADA E SEU REFLEXO NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de conclusão de curso 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.

Sob a orientação do Professor Doutor: Filipe de Castro Quelhas

PORTO VELHO

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Roque, Juliane.
A importância da gestão estruturada e seu reflexo no clima organizacional no setor público / Juliane Roque, Nubia Morais da Silva. - Porto Velho, 2025.
16 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Gestão. 2. Liderança. 3. Servidor. I. Silva, Nubia Morais da. II. Quelhas, Filipe de Castro (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

JULIANE ROQUE
NUBIA MORAIS DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRUTURADA E SEU REFLEXO NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de conclusão de curso 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.

Sob a orientação do Professor Doutor: Filipe de Castro Quelhas

Aprovado em: 08/10/2025 pela banca examinadora.

gov.br Documento assinado digitalmente
LUCIANA APARECIDA BARBIERI
Data: 29/10/2025 20:58:51-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra. Luciana Barbieri – Membro da banca

Assinado por: MARIA CAROLINA MARTINS RODRIGUES
Num. de Identificação: 03160819
Data: 2025.10.28 22:12:44+00'00'

Profa. Dra. Maria Carolina Rodrigues – Membro da banca

gov.br Documento assinado digitalmente
FILIPE DE CASTRO QUELHAS
Data: 28/10/2025 19:56:43-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas - Orientador

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRUTURADA E SEU REFLEXO NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Juliane Roque

Nubia Morais da Silva

Orientador: Doutor Filipe de Castro Quelhas

RESUMO

A gestão organizacional estruturada no setor público foi analisada como fator determinante para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e eficientes. A pesquisa teve como objetivo compreender de que forma a estruturação da gestão impacta o clima organizacional e o desempenho dos servidores. A adoção de práticas gerenciais fundamentadas, a valorização do servidor e a liderança participativa revelaram-se centrais para o fortalecimento da cultura institucional. Utilizou-se metodologia qualitativa por meio de revisão de literatura, com publicações entre 2021 a 2025, localizadas nas bases Lilacs, Periódicos Capes, Scielo e Google Acadêmico. Como critério de inclusão, foram selecionados estudos voltados à gestão pública e clima organizacional; como critério de exclusão, foram desconsiderados trabalhos que abordavam exclusivamente o setor privado ou que não dialogavam diretamente com os objetivos propostos. Os resultados apontaram que uma gestão eficiente favorece a motivação, reduz conflitos e estimula o desempenho coletivo, demonstrando que a liderança ética e participativa é um elemento central na qualidade do ambiente de trabalho público.

PALAVRAS-CHAVE: gestão; liderança; servidor.

ABSTRACT

Structured organizational management in the public sector was analyzed as a determining factor in building healthier and more efficient work environments. The research aimed to understand how management structuring impacts the organizational climate and the performance of public servants. The adoption of evidence-based managerial practices, the appreciation of public employees, and participatory leadership proved to be central to strengthening institutional culture. A qualitative methodology was used through a literature review, with publications from 2021 to 2025, sourced from the Lilacs, Capes Journals, Scielo, and Google Scholar databases. As inclusion criteria, studies focused on public management and organizational climate were selected; as exclusion criteria, works that addressed only the private sector or did not directly relate to the proposed objectives were disregarded. The results indicated that efficient management promotes motivation, reduces conflict, and enhances collective performance, demonstrating that ethical and participatory leadership is a central element in the quality of the public work environment.

KEYWORDS: management; leadership; public servant.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 6

2. GESTÃO ORGANIZACIONAL ESTRUTURADA NO SETOR PÚBLICO 7

2.1 Clima organizacional e sua influência no desempenho dos servidores 9

2.2 Papel da liderança na construção de ambientes organizacionais saudáveis 11

3. METODOLOGIA 12

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 13

REFERÊNCIAS 14

1 INTRODUÇÃO

A gestão organizacional no setor público foi analisada ao longo dos anos como um instrumento determinante para a eficiência dos serviços prestados à sociedade. Em meio a um cenário de constante cobrança por transparência, eficácia e resultados, a administração pública enfrentou o desafio de adotar práticas estruturadas que promovem não apenas a melhoria nos processos internos, mas também o bem-estar dos servidores. A busca por uma gestão mais moderna e eficiente representou um movimento de transformação, tendo como foco o aprimoramento das políticas de pessoal, comunicação interna e desenvolvimento institucional (Cruz; Jardim; Pereira, 2024).

No contexto da administração pública, o clima organizacional refletiu diretamente o modo como os servidores percebiam suas condições de trabalho, relações interpessoais, oportunidades de crescimento e a atuação da liderança. Uma gestão estruturada possibilitou a criação de ambientes mais saudáveis e produtivos, favorecendo o comprometimento das equipes, a redução de conflitos e o fortalecimento dos valores institucionais. A valorização do servidor e o investimento em práticas gerenciais fundamentadas foram compreendidos como fatores essenciais para o desenvolvimento sustentável das instituições públicas (Silva *et al*., 2021).

O tema delimitou-se à análise da importância da gestão estruturada e seu reflexo no clima organizacional dentro do setor público, considerando os impactos gerados nas relações e desempenho dos servidores. O problema de pesquisa concentrou-se em compreender de que forma uma gestão organizacional estruturada pode influenciar positivamente o clima organizacional no setor público. A pergunta problema formulada foi: qual a relação entre a adoção de uma gestão estruturada e a melhoria do clima organizacional no setor público?

A partir da questão norteadora, foram levantadas como hipóteses que uma gestão estruturada contribuiu para maior motivação dos servidores, que ambientes organizacionais positivos aumentaram o desempenho institucional e que a liderança participativa favoreceu o fortalecimento do clima organizacional. Essas hipóteses buscaram oferecer possíveis respostas à questão investigada, pautadas na literatura científica da área.

O objetivo geral do trabalho foi analisar a importância da gestão estruturada e seu reflexo no clima organizacional no setor público. Como objetivos específicos, buscou-se identificar os elementos que caracterizaram uma gestão organizacional estruturada, verificar os impactos do clima organizacional no desempenho dos servidores e analisar o papel da liderança na promoção de um ambiente organizacional saudável.

A relevância deste estudo evidenciou-se na necessidade de fortalecimento das práticas gerenciais no setor público, contribuindo para a eficiência administrativa e valorização dos servidores. O aprofundamento da discussão sobre a influência do modelo de gestão no clima organizacional apresentou-se como uma contribuição significativa para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes e humanas (Vallarim; Silva; Freire, 2023).

2 GESTÃO ORGANIZACIONAL ESTRUTURADA NO SETOR PÚBLICO

A gestão organizacional estruturada no setor público consolidou-se como um fator determinante para a efetividade das políticas públicas e para a valorização dos servidores. A necessidade de transformar estruturas burocráticas em sistemas mais dinâmicos e eficientes demandou mudanças profundas nas práticas gerenciais. Essa transformação envolveu, sobretudo, a introdução de modelos baseados em competências, com foco na meritocracia, na valorização de resultados e na humanização das relações de trabalho. De acordo com Silva *et al*. (2021), a gestão por competência permitiu alinhar o desempenho individual às estratégias institucionais, tornando os processos administrativos mais transparentes e eficazes.

A adoção de uma gestão estruturada envolveu a reorganização das práticas de recursos humanos, com ênfase em capacitação, avaliação de desempenho e planejamento estratégico. Esse movimento contribuiu para o fortalecimento da cultura organizacional e para o reconhecimento do servidor como agente fundamental da máquina pública. Cruz e Jardim Pereira (2024) destacaram que a produção científica sobre gestão de pessoas no setor público demonstrou a relevância da integração entre planejamento institucional e práticas de valorização profissional, refletindo diretamente na eficiência dos serviços prestados à população.

A estruturação da gestão também implicou no enfrentamento de desafios relacionados à resistência organizacional e à rigidez normativa. Apesar disso, avanços significativos foram observados com a implementação de processos gerenciais modernos e adaptáveis às necessidades específicas das instituições públicas. Ferraria (2024) argumentou que, embora o setor público enfrente limitações estruturais e políticas, estratégias adequadas de gestão permitiram ganhos em produtividade, engajamento e inovação, quando bem aplicadas no contexto organizacional.

A estrutura da gestão pública impactou diretamente o clima organizacional, uma vez que definiu padrões de relacionamento, comunicação interna e percepção de justiça. Quando bem conduzida, essa estrutura promoveu um ambiente institucional mais equilibrado, com

servidores motivados e conscientes de seu papel social. Rosa, Rosa e Pereira (2024) apontaram que a valorização das práticas de gestão de recursos humanos se relacionou diretamente com a satisfação no trabalho, a diminuição de conflitos e a criação de um ambiente mais colaborativo entre os servidores públicos.

A padronização dos processos, aliada à autonomia gerencial, favoreceu a descentralização das decisões e a responsabilização dos gestores públicos, ampliando a eficiência organizacional. Nesse cenário, a gestão estruturada representou uma ruptura com modelos ultrapassados, baseados na rigidez hierárquica e na ausência de indicadores de desempenho. Conforme ressaltado por Silva *et al*. (2021), a utilização de indicadores de gestão contribuiu para uma administração pública mais responsável, transparente e alinhada com as demandas sociais.

A integração entre os diferentes setores e o estímulo à comunicação interna também foram elementos fundamentais de uma gestão eficaz. A promoção do diálogo institucional fortaleceu o sentimento de pertencimento entre os servidores e potencializou a cultura de colaboração. Cruz e Jardim Pereira (2024) reforçaram que a cooperação entre departamentos e o investimento em políticas de desenvolvimento humano tornaram-se práticas indispensáveis para uma administração pública moderna e comprometida com a qualidade do serviço público.

O compromisso com uma gestão estruturada exigiu, ainda, investimento contínuo em formação e capacitação técnica, permitindo que os servidores desenvolvessem competências alinhadas aos objetivos institucionais. Essa valorização do conhecimento contribuiu para o fortalecimento do capital humano, essencial para a inovação e eficiência dos processos. Ferraria (2024) salientou que a capacitação dos servidores atuou como mecanismo de valorização profissional e instrumento estratégico para a superação dos desafios da gestão pública.

A liderança no setor público teve papel determinante nesse processo, uma vez que a capacidade de mobilizar equipes, tomar decisões assertivas e estabelecer metas claras influenciou diretamente o desempenho organizacional. Rosa, Rosa e Pereira (2024) evidenciaram que líderes que adotaram práticas participativas e democráticas estimularam ambientes mais saudáveis e engajados, promovendo maior adesão às metas institucionais e favorecendo o desenvolvimento das equipes.

A consolidação de uma gestão organizacional estruturada também passou pelo fortalecimento da cultura da avaliação, por meio de práticas regulares de monitoramento e controle de resultados. Essa lógica permitiu ajustar políticas, identificar falhas e promover

melhorias contínuas, alinhadas ao interesse público. Segundo Silva *et al*. (2021), a cultura da avaliação tornou-se um pilar central para a responsabilização dos gestores e para a legitimidade da gestão pública.

O fortalecimento da gestão organizacional no setor público configurou-se, assim, como um caminho necessário e estratégico para promover a eficiência, a transparência e a humanização das instituições públicas. A transformação da administração pública por meio de práticas estruturadas representou um avanço na busca por serviços mais efetivos e por uma cultura organizacional voltada ao bem comum.

2.1 Clima organizacional e sua influência no desempenho dos servidores

O clima organizacional no setor público refletiu a percepção coletiva dos servidores sobre o ambiente de trabalho, influenciando diretamente seu desempenho, motivação e engajamento institucional. A qualidade das relações interpessoais, a clareza das metas, o estilo de liderança e o reconhecimento profissional atuaram como elementos estruturantes dessa percepção. De acordo com Estivalete *et al*. (2024), a mensuração do clima organizacional contribuiu para a identificação de fatores que interferiram na produtividade, no bem-estar e na retenção de talentos nas instituições públicas.

A influência do clima organizacional foi percebida especialmente na forma como os servidores se relacionaram com a organização e com seus pares. Quando o ambiente foi percebido como justo, participativo e respeitoso, os níveis de satisfação e comprometimento aumentaram significativamente. Souza e Nobre (2023) destacaram que ambientes de trabalho com comunicação clara, valorização do servidor e reconhecimento dos esforços pessoais geraram maior engajamento e melhoria nos serviços públicos oferecidos à sociedade.

A percepção de apoio institucional e a confiança nas lideranças também exerceram papel fundamental na construção de um clima organizacional positivo. Esses fatores ampliaram a sensação de pertencimento e favoreceram a cooperação entre setores, promovendo a integração e o alinhamento às metas organizacionais. Vallarim, Silva e Freire (2023) argumentaram que a produtividade dos servidores esteve relacionada à existência de um ambiente organizacional onde o conhecimento fosse compartilhado e as contribuições individuais fossem reconhecidas.

A ausência de um clima organizacional saudável gerou impactos negativos sobre o desempenho dos servidores, como o aumento do absenteísmo, a rotatividade e a queda na qualidade das entregas. Quando os servidores não se sentiram valorizados ou perceberam

injustiças nos processos decisórios, houve queda significativa na motivação e no comprometimento. Pereira e Pantoja (2025) observaram que, no contexto do teletrabalho, a ausência de interações humanas e de mecanismos de acompanhamento gerencial prejudicou o desempenho e o senso de pertencimento institucional.

A existência de uma cultura organizacional orientada para o respeito, diálogo e colaboração foi decisiva para a manutenção de um clima organizacional favorável. Essa cultura fortaleceu os vínculos profissionais e proporcionou um ambiente em que os servidores se sentiram parte integrante dos processos institucionais. Estivalete *et al*. (2024) indicaram que a criação de indicadores específicos para avaliação do clima organizacional foi uma estratégia relevante para orientar melhorias contínuas nas práticas gerenciais.

A liderança teve papel determinante na consolidação de um clima organizacional positivo. Lideranças que se mostraram acessíveis, transparentes e comprometidas com o desenvolvimento das equipes fomentaram ambientes mais acolhedores e produtivos. Souza e Nobre (2023) afirmaram que a atuação dos gestores públicos no cuidado com as relações interpessoais foi essencial para a criação de ambientes de confiança e cooperação mútua entre os servidores.

O clima organizacional também foi impactado pelas estratégias de avaliação de desempenho e reconhecimento institucional. Sistemas justos e transparentes de avaliação promoveram maior aceitação por parte dos servidores e fortaleceram a percepção de justiça organizacional. Vallarim, Silva e Freire (2023) destacaram que a valorização do esforço individual e coletivo estimulou maior engajamento com os objetivos institucionais, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados.

O desempenho dos servidores foi favorecido por um clima organizacional baseado em relações éticas, estímulo à inovação e reconhecimento dos talentos. Um ambiente favorável permitiu a superação de obstáculos e o fortalecimento do compromisso institucional. Pereira e Pantoja (2025) apontaram que a criação de condições adequadas de trabalho, inclusive no modelo remoto, exigiu maior atenção às dimensões emocionais e sociais do servidor público.

A mensuração contínua do clima organizacional e o uso dessas informações para promover melhorias estruturais representaram um avanço importante na gestão pública. Essa prática fortaleceu a cultura da escuta ativa e permitiu ajustes estratégicos voltados à valorização das equipes. Estivalete *et al*. (2024) reforçaram que a construção de escalas específicas para o serviço público foi essencial para mapear as reais percepções dos servidores e intervir de forma assertiva.

> O setor público está sendo pressionado para melhorar a qualidade dos serviços e a produtividade dos servidores. Compartilhar conhecimento tem se mostrado uma estratégia eficaz para o alcance desses objetivos, todavia, há desafios devido às características do setor (Vallarim; Silva; Freire, 2023, p. 264.).

A correlação entre clima organizacional e desempenho dos servidores demonstrou que o ambiente institucional não deveria ser tratado como fator secundário, mas sim como eixo estratégico de gestão. A transformação da cultura organizacional e a adoção de práticas voltadas ao bem-estar impactaram diretamente a eficiência, a inovação e a legitimidade das instituições públicas.

2.2 **Papel da liderança na construção de ambientes organizacionais saudáveis**

A liderança no setor público desempenhou um papel decisivo na construção de ambientes organizacionais saudáveis, promovendo bem-estar, engajamento e produtividade entre os servidores. O comportamento do líder influenciou diretamente a percepção do ambiente de trabalho, sendo um agente capaz de promover mudanças positivas ou agravar conflitos e tensões. De acordo com Silva, Freitas e Medeiros (2025), a liderança positiva, ao valorizar os potenciais individuais e incentivar a cooperação, contribuiu significativamente para o fortalecimento do clima organizacional e para o aumento da satisfação no trabalho.

Líderes comprometidos com o desenvolvimento humano atuaram como mediadores de conflitos, promotores da escuta ativa e facilitadores da comunicação institucional. Essa postura gerencial possibilitou a construção de um ambiente pautado no respeito mútuo e na valorização das diferenças, fortalecendo a identidade organizacional. Faria Junior, Ortiz e Costa (2024) afirmaram que a liderança exercida com empatia e atenção às condições emocionais dos servidores foi essencial para a promoção da saúde mental nas instituições públicas, reduzindo o adoecimento e fortalecendo o senso de pertencimento.

A escolha do estilo de liderança teve influência direta na percepção do clima organizacional, interferindo na forma como os servidores se relacionaram com seus pares e superiores. Estilos autoritários geraram medo e retraimento, enquanto estilos participativos incentivaram a inovação e o engajamento coletivo. Segundo Silva *et al*. (2025), a adoção de lideranças flexíveis e dialogais favoreceu a construção de vínculos de confiança, ampliando a capacidade de resposta da equipe frente aos desafios cotidianos.

> O clima organizacional é amplamente influenciado pela liderança, que direciona ações e motiva os colaboradores. Diversos estilos de liderança podem emergir, com foco em diferentes aspectos, como gestão de tarefas, atenção aos colaboradores ou a combinação de ambos. Cada estilo tem suas próprias razões para ser adotado,

> dependendo do contexto, não havendo um modelo ideal (Silva *et al*., 2025, p. 3).

A presença de líderes bem preparados foi fundamental para lidar com o estresse ocupacional e os riscos psicossociais presentes no setor público. A atuação proativa da liderança contribuiu para a prevenção do burnout e para o fortalecimento do capital psicológico dos servidores. Almeida e Miclos (2022) identificaram que ambientes liderados por profissionais que estimulavam a autoestima, a resiliência e o otimismo apresentaram menores índices de exaustão emocional e maior produtividade, especialmente nas equipes da saúde pública.

A construção de um ambiente saudável exigiu do líder mais do que habilidades técnicas. A sensibilidade para compreender os fatores humanos e o compromisso com a gestão participativa consolidaram-se como diferenciais importantes na liderança pública. Silva, Freitas e Medeiros (2025) reforçaram que líderes com postura inspiradora, capazes de reconhecer conquistas e motivar suas equipes, exerceram influência direta na criação de ambientes mais acolhedores e produtivos.

A valorização das competências socioemocionais na liderança também foi uma estratégia relevante para o fortalecimento do clima organizacional. A capacidade de escutar, mediar e incentivar a cooperação entre os servidores contribuiu para um ambiente mais estável e satisfatório. Faria Junior, Ortiz e Costa (2024) destacaram que líderes que demonstraram cuidado com a saúde mental e emocional de suas equipes foram agentes transformadores, impactando positivamente toda a dinâmica institucional.

A liderança, quando exercida com responsabilidade e ética, funcionou como alicerce para a construção de uma cultura organizacional sólida, alinhada aos princípios do serviço público. O incentivo à autonomia, à criatividade e à corresponsabilização fortaleceu os vínculos institucionais e contribuiu para o alcance de melhores resultados organizacionais.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender, a partir de diferentes perspectivas teóricas, a importância da gestão estruturada e seu reflexo no clima organizacional no setor público. Utilizou-se como procedimento metodológico a revisão de literatura, permitindo a análise crítica de estudos já consolidados sobre o tema em fontes científicas reconhecidas.

Foram selecionados artigos publicados no período de 2021 a 2025, a fim de garantir a atualidade e relevância dos dados. As bases de dados utilizadas na busca dos materiais foram

Lilacs, Periódicos Capes, Google Acadêmico e Scielo. As palavras-chave utilizadas foram: gestão organizacional, setor público, clima organizacional, liderança e desempenho do servidor.

Como critério de inclusão, foram considerados os estudos que abordaram diretamente a gestão organizacional e o clima organizacional no setor público brasileiro, e que apresentaram contribuições analíticas com base empírica ou teórica. Foram excluídos os trabalhos que tratavam exclusivamente de contextos do setor privado e aqueles que não estabeleciam relação direta entre gestão e clima organizacional.

A revisão de literatura configurou-se como uma importante estratégia metodológica para o avanço do conhecimento, ao possibilitar a identificação e a análise de informações já consolidadas sobre determinado tema, fundamentando teoricamente novas investigações (Lima; Mioto, 2007).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão organizacional estruturada demonstrou-se como um elemento essencial para o fortalecimento institucional e a melhoria contínua das relações de trabalho no setor público. A adoção de práticas planejadas, transparentes e orientadas por objetivos consistentes refletiu diretamente na qualidade do clima organizacional, interferindo na forma como os servidores percebem suas funções, seus colegas e a própria instituição. O alinhamento entre estrutura gerencial, bem-estar e desempenho institucional se mostrou determinante para alcançar resultados mais eficientes e sustentáveis.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível observar que a valorização do servidor público por meio de estratégias de liderança participativa e reconhecimento profissional contribuiu significativamente para ambientes mais saudáveis e colaborativos. A construção de relações baseadas na confiança, no diálogo e na ética ampliou a motivação das equipes e fortaleceu o compromisso com os princípios do serviço público. A gestão estruturada ultrapassou a dimensão técnica e passou a incorporar também uma visão humana e integradora do trabalho.

As evidências encontradas nos estudos analisados demonstraram que instituições públicas que investiram em gestão com foco em resultados, capital humano e comunicação interna alcançaram níveis mais altos de satisfação e engajamento entre seus servidores. A eficácia das políticas de gestão esteve diretamente relacionada ao modo como os líderes conduziram suas equipes, promoveram a inclusão de ideias e incentivaram a

corresponsabilidade. A promoção de um ambiente justo e respeitoso revelou-se como base para o fortalecimento do desempenho institucional.

A análise dos dados também indicou que a ausência de uma estrutura gerencial sólida gera impactos negativos, como desmotivação, conflitos internos, adoecimento e queda na qualidade dos serviços prestados. A desarticulação entre liderança e equipe, somada à ausência de reconhecimento e metas claras, fragilizou o comprometimento dos servidores com os objetivos públicos. Por outro lado, o planejamento estratégico e a escuta ativa contribuíram para o fortalecimento da identidade organizacional e a valorização dos profissionais.

A contribuição da pesquisa está na compreensão de que a construção de um clima organizacional positivo no setor público não pode ser dissociada da qualidade da gestão praticada. O papel dos gestores públicos, a clareza dos processos internos e o investimento em capacitação formaram um conjunto indispensável para o desenvolvimento de instituições mais eficazes, humanas e comprometidas com a sociedade. A consolidação de práticas estruturadas de gestão, portanto, não é apenas uma exigência técnica, mas um caminho necessário para a inovação e a legitimidade da administração pública.

Esse entendimento aponta para a importância de que novas políticas públicas incorporem a gestão organizacional como eixo estratégico, com foco tanto nos resultados quanto nas pessoas. O fortalecimento das lideranças, o cuidado com o ambiente institucional e a valorização dos servidores devem ser compreendidos como compromissos permanentes das instituições públicas com a qualidade do serviço e o bem-estar coletivo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Debora Paulino da Silva; MICLOS, Paula Vitali. equipe de enfermagem de Atenção Primária à Saúde. Enfermagem na Atenção Primária à Saúde: associação entre liderança, capital psicológico e implicações no burnout. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Suppl. 3, e20210942, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0942. Acesso em: jul. 2025.

CRUZ, C. M. B.; JARDIM PEREIRA, G. T. Cenário da gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma análise da produção científica. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 19, n. 54, 2024. Disponível em: https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/4692. Acesso em: 21 jul. 2025.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros *et al*. Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 75, n. 1, p. 202–237, jan./mar. 2024. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/10145/6972/33309. Acesso em:

jul. 2025.

FARIA JUNIOR, Cássio; ORTIZ, Diego Ortiz; COSTA, Elvio Carlos da. O papel da liderança na promoção da saúde mental dos colaboradores. **Interface Tecnológica**, v. 21, n. 1, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/388488309_PAPEL_DA_LIDERANCA_NA_PROMOCAO_DA_SAUDE_MENTAL_DOS_COLABORADORES. Acesso em: jul. 2025.

FERRARIA, (sic) Elenira Firmo Machado. Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal brasileiro. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza-CE, edição 248, v. 12, 2024. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/_elenira_firmo_machado_2024_normalizado.pdf. Acesso em: jul. 2025.

LIMA, Telma Cristiane Sasso; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rk/a/HSF5Ns7dkTNjQVpRyvhc8RR/?format=pdf. Acesso em: mai. 2025.

PEREIRA, Lisly Rosa; PANTOJA, Maria Julia. Avaliação de desempenho dos servidores públicos em teletrabalho: revisão da literatura nacional. **APGS – Universidade de Brasília**, jun. 2025. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/download/18651/11394/97350. Acesso em: jul. 2025.

ROSA, Volmar Araújo; ROSA, Ester dos Santos da Mota; PEREIRA, Aguinaldo. A importância da gestão de recursos humanos nas organizações públicas brasileiras. **Revista Gestão e Conhecimento (RGC)**, São Paulo, 2024. Disponível em: https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/343. Acesso em: jul. 2025.

SILVA, A. P. C. *et al*. Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 7, n. 2, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.51891/rease.v7i2.878. Acesso em: jul. 2025.

SILVA, Geferson Gustavo Wagner Mota *et al*. INTERFACES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA. **Revista GESec – Secretariado**, 2025. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4526. Acesso em: jul. 2025.

SILVA, Giovanna Cosme Lira da; FREITAS, Júlia Aparecida de; MEDEIROS, Paulo R. de. Clima organizacional e bem-estar no trabalho: liderança positiva e psicologia positiva. **Revista InGeTec**. Disponível em: https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/148. Acesso em: jul. 2025.

SOUZA, Sandra Lucimar Rodrigues de; NOBRE, Chimene Kuhn. A importância do clima organizacional na gestão pública das prefeituras. **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 27, n. 127, out. 2023. Disponível em: https://revistaft.com.br/98588-2/. Acesso em: jul. 2025.

VALLARIM, Karen Pereira Alvares; SILVA, Simone Soares; FREIRE, Patrícia de Sá. ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). O que influencia o compartilhamento do conhecimento e produtividade dos servidores públicos: revisão sistemática. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. ?, n. ?, 2023. Disponível em:

https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/6403/6911/31359. Acesso em: jul. 2025.