

**Campus Porto Velho Zona Norte**  
**Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD**

**CRISTIANE CAMPOS**

**GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA  
EFICIÊNCIA DE EQUIPES DO SETOR PÚBLICO**

**CRISTIANE CAMPOS**

**GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA  
EFICIÊNCIA DE EQUIPES DO SETOR PÚBLICO**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD, sob a orientação da professora Dra Patrícia Passos Simões.

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

Campos, Cristiane.

Gestão de pessoas: a influência do clima organizacional na eficiência de equipes do setor público / Cristiane Campos. - Porto Velho, 2025.  
16 f.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Dra. Patrícia Passos Simões.

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 de pessoas. 2. Clima organizacional. 3. Setor público. 4. Eficiência. 5. Desempenho organizacional. I. Simões, Patrícia Passos (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.


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

**CRISTIANE CAMPOS**

**GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EFICIÊNCIA DE EQUIPES DO SETOR PÚBLICO**


Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD, sob a orientação da professora Dra Patrícia Passos Simões.

Aprovado em: 09/12/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente  
 **FILIPE DE CASTRO QUELHAS**  
Data: 19/12/2025 10:26:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof Dr Filipe de Castro Quelhas - Membro da Banca

Documento assinado digitalmente  
 **MILTON FROTA LIRA**  
Data: 17/12/2025 08:48:24-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof Milton Frota Lira - Membro da Banca

Documento assinado digitalmente  
 **PATRICIA PASSOS SIMOES**  
Data: 09/12/2025 22:41:20-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa Dra Patrícia Passos Simões - orientadora

## **GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EFICIÊNCIA DE EQUIPES DO SETOR PÚBLICO**

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar a influência do clima organizacional na eficiência das equipes do setor público, destacando o papel estratégico da gestão de pessoas nesse contexto. A partir de uma pesquisa bibliográfica, foram analisados estudos realizados entre 2015 e 2025 que evidenciam como práticas de gestão de pessoas impactam diretamente na construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Os resultados demonstram que organizações que investem em liderança participativa, desenvolvimento profissional, reconhecimento e comunicação interna eficiente tendem a apresentar equipes mais comprometidas, motivadas e produtivas. Por outro lado, ambientes com clima organizacional desfavorável refletem em baixa eficiência, insatisfação e comprometimento dos servidores. Conclui-se que o investimento na gestão de pessoas e na melhoria contínua do clima organizacional é essencial para garantir a eficiência dos serviços públicos, contribuindo tanto para o bem-estar dos servidores quanto para a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Setor Público. Eficiência. Desempenho Organizacional.

**Abstract:** This article aims to analyze the influence of organizational climate on the efficiency of teams in the public sector, highlighting the strategic role of people management. Based on a bibliographic research, studies conducted between 2015 and 2025 were analyzed, showing how people management practices directly impact the construction of a healthy and productive work environment. The results demonstrate that organizations investing in participatory leadership, professional development, recognition, and efficient internal communication tend to have more committed, motivated, and productive teams. Conversely, environments with an unfavorable organizational climate reflect low efficiency, dissatisfaction, and disengagement. It is concluded that investing in people management and in the continuous improvement of organizational climate is essential to ensure the efficiency of public services, benefiting both public servants and the quality of services delivered to society.

**Keywords:** People Management. Organizational Climate. Public Sector. Efficiency. Organizational Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor público enfrenta desafios constantes na busca por eficiência, qualidade dos serviços prestados e satisfação tanto dos servidores quanto da população. Nesse contexto, a gestão de pessoas emerge como elemento central para a construção de organizações públicas mais eficientes, dinâmicas e comprometidas com os resultados. A forma como os servidores percebem o ambiente de trabalho, seus relacionamentos interpessoais, o reconhecimento, a comunicação interna e as práticas de gestão impacta diretamente no clima organizacional e, conseqüentemente, na eficiência das equipes (Hruschka, 2018).

O clima organizacional é um fenômeno subjetivo que reflete a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Ele influencia diretamente fatores como produtividade, motivação, engajamento, absenteísmo e rotatividade. No setor público, onde frequentemente há limitações orçamentárias, burocracia excessiva e desafios relacionados à estabilidade funcional, compreender e gerenciar o clima organizacional se torna ainda mais relevante para garantir que as equipes desempenhem suas atividades com excelência e foco nos resultados (Souza et al, 2021).

Diante disso, este artigo tem como tema “Gestão de pessoas e clima: A influência do clima organizacional na eficiência de equipes do setor público”. A escolha desse tema justifica-se pela necessidade crescente de aprimorar os processos de gestão de pessoas nas instituições públicas, reconhecendo o clima organizacional como variável estratégica para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das equipes (Figueiredo et al, 2018).

Este artigo está estruturado em cinco partes, além desta introdução. A seção dois apresenta a fundamentação teórica sobre gestão de pessoas e clima organizacional. Na terceira seção, são apresentados estudos de caso e pesquisas relevantes sobre o tema. A quarta seção contempla a análise crítica e discussão dos dados obtidos na literatura, e, por fim, são expostas as considerações finais, sintetizando os principais achados e propondo reflexões e sugestões para futuras pesquisas e intervenções no setor público.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é analisar como o clima organizacional influencia a eficiência das equipes no setor público, a partir da relação com práticas de gestão de pessoas.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos, busca-se:

2.2.1 compreender os conceitos de gestão de pessoas e clima organizacional no contexto público;

2.2.2 identificar como as práticas de gestão de pessoas impactam o clima organizacional; e

2.2.3 discutir de que forma o clima organizacional influencia na eficiência e no desempenho das equipes públicas.

## **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada para este trabalho é de natureza qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica, que envolve levantamento e análise de estudos acadêmicos publicados entre os anos de 2015 e 2025, todos em língua portuguesa. O embasamento teórico fundamenta-se em artigos científicos, livros e documentos institucionais que abordam tanto a gestão de pessoas no setor público quanto as dimensões do clima organizacional.

A presente pesquisa caracteriza-se como uma investigação de natureza qualitativa, com delineamento exploratório, utilizando o método de pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já publicado, principalmente livros, artigos científicos e outros documentos disponíveis em meios impressos e digitais.

O objetivo principal da metodologia adotada é compreender, por meio da análise de produções acadêmicas e científicas, a relação entre o clima organizacional e a eficiência das equipes no setor público, considerando a gestão de pessoas como variável estratégica. Para isso, foram selecionados artigos científicos, dissertações, teses e relatórios técnicos publicados em língua portuguesa, no período de 2015 a 2025, que abordam os temas “clima organizacional”, “eficiência

no setor público” e “gestão de pessoas”.

As fontes de pesquisa foram obtidas em bases acadêmicas confiáveis, como SciELO, Google Acadêmico, Periódicos CAPES e revistas especializadas em administração pública e gestão de pessoas. A análise dos materiais coletados foi realizada de forma qualitativa, buscando identificar padrões, convergências e lacunas no conhecimento sobre a temática.

Assim, esta metodologia proporciona um embasamento teórico sólido e atualizado, permitindo compreender os desafios e as boas práticas na gestão de pessoas voltadas à melhoria do clima organizacional e da eficiência no setor público. Por se tratar de um estudo baseado exclusivamente em fontes documentais, não envolvendo coleta de dados primários com seres humanos, a pesquisa dispensou submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme a Resolução No 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

#### **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

##### **GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

A gestão de pessoas no setor público tem passado por profundas transformações nas últimas décadas. Tradicionalmente marcada por modelos burocráticos, centrados na estabilidade funcional e na rigidez normativa, essa área vem, gradativamente, adotando práticas mais estratégicas e alinhadas aos princípios da nova gestão pública, que prioriza resultados, eficiência e foco no cidadão (Carmo et al, 2023).

Segundo Silva et al, (2022), a gestão de pessoas no setor público busca superar desafios como o engessamento dos processos, a dificuldade de retenção de talentos, a escassez de capacitação continuada e a resistência a mudanças. Nesse contexto, torna-se essencial implementar políticas que promovam desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, gestão por competências e melhoria do ambiente de trabalho.

A gestão de pessoas, portanto, assume papel central na construção de organizações públicas mais eficazes, onde o servidor não é visto apenas como executor de tarefas, mas como agente estratégico capaz de gerar valor público por meio de seu desempenho e engajamento (Bergue, 2019).

## 4.1 Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva que os colaboradores possuem sobre o ambiente de trabalho, suas relações interpessoais, práticas de liderança, comunicação, reconhecimento e suporte organizacional. Trata-se de um conceito subjetivo, porém com forte impacto no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais (Santos et al, 2023).

De acordo com Marzzoni e Pereira (2020), o clima organizacional influencia diretamente aspectos como motivação, produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho. No setor público, um clima organizacional favorável é ainda mais relevante, considerando que muitos servidores enfrentam desafios como falta de recursos, processos burocráticos e limitações estruturais.

É importante destacar a diferença entre clima organizacional e cultura organizacional. Enquanto a cultura refere-se aos valores, crenças e práticas consolidadas na organização, o clima diz respeito à percepção momentânea dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho (Schein, 2017).

Os principais elementos que compõem o clima organizacional incluem:

- i. Liderança: estilo de gestão e capacidade de inspirar e orientar equipes;
- ii. Comunicação: clareza, transparência e eficácia nos fluxos de informação;
- iii. Reconhecimento: valorização e feedback sobre o desempenho;
- iv. Relacionamento interpessoal: qualidade das relações entre colegas e gestores;
- v. Condições de trabalho: estrutura, recursos e suporte oferecidos pela organização.

## 4.2 Relação entre Gestão de Pessoas e Clima Organizacional

As práticas de gestão de pessoas exercem influência direta sobre o clima organizacional. Segundo Nascimento (2024), políticas bem estruturadas de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de

competências e reconhecimento contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo.

Quando os servidores percebem que há investimentos em seu desenvolvimento, que recebem feedbacks constantes, que são reconhecidos por seus esforços e que há clareza nos objetivos institucionais, eles tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento, satisfação e produtividade. Por outro lado, a ausência dessas práticas gera desmotivação, conflitos e queda na eficiência das equipes (Lopes et al, 2023).

Além disso, Silva et al, (2021) apontam que um clima organizacional positivo não apenas melhora o desempenho dos indivíduos, mas também promove maior alinhamento às metas institucionais, fortalece a cultura do serviço público e gera impactos positivos na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Portanto, compreender e gerir o clima organizacional no setor público não é uma escolha, mas uma necessidade estratégica para garantir a sustentabilidade, a inovação e a eficiência das organizações públicas.

Para compreender a influência do clima organizacional na eficiência das equipes do setor público, esta seção apresenta uma análise de estudos de caso e pesquisas desenvolvidas no contexto brasileiro entre 2015 e 2025. Essas investigações evidenciam como as práticas de gestão de pessoas impactam diretamente no ambiente organizacional e, conseqüentemente, na produtividade e no desempenho dos servidores públicos.

#### **4.3 Clima Organizacional na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins**

O estudo de Lima et al, (2018) analisou o clima organizacional na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins. A pesquisa revelou que aspectos como liderança, comunicação interna e reconhecimento impactam diretamente na satisfação e na motivação dos servidores. Entre os principais achados, destaca-se que a ausência de um plano estruturado de desenvolvimento profissional e a comunicação ineficaz comprometem a eficiência das equipes.

O levantamento apontou, ainda, que onde há práticas consistentes de gestão de pessoas — como feedbacks constantes, reconhecimento e capacitações — os índices de produtividade são superiores, com menor ocorrência de conflitos internos e absenteísmo.

#### **4.4 Clima e Comprometimento no Centro de Artes da UFPel**

Pinho e Silva (2025) desenvolveram uma pesquisa com servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). O estudo demonstrou que o comprometimento organizacional está fortemente relacionado ao clima percebido pelos colaboradores. A percepção de falta de reconhecimento e a escassez de ações voltadas ao desenvolvimento profissional foram apontadas como fatores que enfraquecem o engajamento das equipes.

Por outro lado, setores nos quais a liderança prática escuta ativa, promove o diálogo e reconhece os esforços dos servidores apresentaram um clima mais positivo, refletindo diretamente em maior eficiência e satisfação no trabalho.

#### **4.5 Clima Organizacional na Secretaria de Saúde de Crateús – CE**

Duarte e Duarte (2015) investigaram a política de gestão de pessoas e o clima organizacional na Secretaria de Saúde de Crateús, no Ceará. O estudo revelou que a falta de investimentos em capacitação, somada à rigidez dos processos administrativos, compromete tanto o clima organizacional quanto a qualidade dos serviços prestados.

Os autores concluíram que, para promover um ambiente mais produtivo, é necessário desenvolver programas de treinamento contínuo, implementar uma política efetiva de gestão de desempenho e melhorar os processos de comunicação interna.

#### **4.6 Clima Organizacional na Polícia Civil**

Schulze et al (2022) realizaram uma pesquisa na Polícia Civil com o objetivo de elaborar um instrumento específico de medição do clima organizacional. Os resultados indicaram que, nesse ambiente, fatores como sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento e estresse impactam negativamente o clima.

O estudo também propôs intervenções que incluem melhoria na gestão de pessoas, programas de desenvolvimento psicológico e capacitações, reforçando a ideia de que a gestão do clima organizacional é essencial até mesmo em instituições cuja natureza das atividades envolve elevados níveis de pressão e risco.

#### **4.7 Avaliação do Clima em Instituições de Ensino Superior**

Silva et al, (2022) e Nascimento (2024) trouxeram contribuições importantes

sobre a realidade das instituições públicas de ensino superior. Ambos os estudos mostraram que a percepção de um clima organizacional favorável está diretamente associada à existência de práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento, à valorização e ao reconhecimento dos servidores.

Além disso, ficou evidente que as universidades que promovem ações como pesquisa de clima, escuta ativa dos servidores e desenvolvimento de planos de ação específicos para melhoria do ambiente interno apresentam equipes mais comprometidas e eficientes, o que reflete na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir dos estudos apresentados, é possível observar que a relação entre o clima organizacional e a eficiência das equipes no setor público é direta, consistente e significativa. As pesquisas realizadas em diferentes instituições públicas, como secretarias, universidades e órgãos de segurança, apontam padrões comuns que merecem reflexão.

### **5.1. A Influência Direta do Clima Organizacional na Eficiência**

Os dados indicam que ambientes organizacionais que promovem boas práticas de gestão de pessoas — como comunicação clara, reconhecimento profissional, desenvolvimento contínuo e liderança participativa — apresentam melhor desempenho organizacional. Servidores que percebem um clima saudável tendem a ser mais motivados, produtivos e comprometidos com os resultados institucionais (Pereira; Dutra, 2020).

Por outro lado, ambientes com clima organizacional negativo — marcado por falta de diálogo, ausência de reconhecimento, sobrecarga de trabalho e relações conflituosas — apresentam maiores índices de absenteísmo, rotatividade, estresse ocupacional e queda na produtividade (IFRO, 2024).

Schulze et al (2022) reforçam que mesmo em ambientes tradicionalmente estressantes, como na Polícia Civil, é possível promover melhorias significativas no desempenho das equipes por meio de intervenções focadas no clima organizacional.

## **5.2. Desafios Específicos no Setor Público**

Os desafios do setor público são distintos dos enfrentados pela iniciativa privada. Entre eles estão a rigidez dos processos administrativos, a estabilidade funcional, as limitações orçamentárias e a dificuldade de implementação de mudanças estruturais rápidas. Esses fatores impactam diretamente a gestão de pessoas e, por consequência, o clima organizacional (Portal do RH, 2024).

Além disso, muitos gestores públicos não possuem formação específica em gestão de pessoas, o que limita sua capacidade de aplicar práticas modernas e eficazes nessa área. Como resultado, observa-se uma gestão ainda muito centrada nos processos burocráticos, deixando de lado a dimensão humana da organização (Cruz; Jardim, 2024).

## **5.3. O Papel da Liderança**

Um ponto recorrente nas pesquisas é o papel fundamental da liderança na construção do clima organizacional. Líderes que exercem uma gestão participativa, promovem o diálogo, valorizam os servidores e incentivam o desenvolvimento criam ambientes mais saudáveis e produtivos. Como destaca Pinho e Silva (2025), a liderança é um dos fatores mais determinantes para a percepção de um clima organizacional positivo.

Por outro lado, gestões autoritárias, com pouca comunicação e baixa valorização dos servidores, geram ambientes propícios ao descontentamento, à desmotivação e à ineficiência.

## **5.4. Gestão de Pessoas como Estratégia para Eficiência**

A análise dos dados confirma que a gestão de pessoas deve ser entendida como uma estratégia organizacional e não como uma atividade meramente operacional. As organizações públicas que implementam práticas de desenvolvimento, acompanhamento de desempenho, capacitação e gestão de clima demonstram melhorias claras nos indicadores de produtividade, qualidade dos serviços prestados e satisfação dos servidores (Nascimento et al, 2025).

O estudo de Lima et al, (2018) evidencia que, quando há investimentos consistentes em gestão de pessoas, os servidores sentem-se mais

comprometidos com as metas institucionais e mais alinhados com a missão da organização.

### **5.5. Tendências e Caminhos para o Futuro**

Os resultados analisados apontam para uma tendência crescente de valorização do clima organizacional no setor público, principalmente nas instituições que já adotam modelos de gestão mais modernos, baseados em resultados e na humanização das relações de trabalho.

No entanto, ainda há um caminho a percorrer. É necessário que os órgãos públicos invistam em formação de lideranças, programas permanentes de pesquisa de clima, planos de ação para melhoria contínua do ambiente organizacional e políticas consistentes de gestão de pessoas, alinhadas às demandas atuais da sociedade e dos próprios servidores (Ferreira; Mendes, 2018).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo buscou analisar a influência do clima organizacional na eficiência das equipes no setor público, destacando o papel estratégico da gestão de pessoas nesse processo. A partir da revisão bibliográfica realizada, ficou evidente que o clima organizacional exerce um impacto direto e significativo na produtividade, na motivação e no comprometimento dos servidores públicos.

As análises dos estudos demonstraram que práticas de gestão de pessoas bem estruturadas — como desenvolvimento contínuo, reconhecimento, comunicação efetiva e liderança participativa — são fundamentais para a construção de um ambiente organizacional saudável. Quando essas práticas estão ausentes, observa-se um aumento nos índices de insatisfação, estresse, absenteísmo e queda na eficiência das equipes.

No setor público, os desafios são ainda mais expressivos, considerando-se as limitações orçamentárias, a rigidez burocrática e a dificuldade de promover mudanças rápidas. Contudo, os estudos indicam que é possível superar esses desafios por meio da adoção de práticas modernas de gestão de pessoas e de estratégias que priorizem a melhoria contínua do clima organizacional.

Assim, este artigo conclui que investir no desenvolvimento humano e no fortalecimento do clima organizacional não é apenas uma questão de bem-estar

para os servidores, mas sim uma estratégia essencial para garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade das instituições públicas. Recomenda-se, portanto, que os gestores públicos adotem políticas permanentes de avaliação de clima organizacional, programas de capacitação, desenvolvimento de lideranças e práticas de valorização dos servidores.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a análise do tema, explorando, inclusive, a relação entre clima organizacional e inovação no setor público, além dos impactos sobre a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia**. São Paulo em perspectiva, v. 18, nº. 2, 2004, p. 17-26

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº. 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 10 de maio de 2025.

LOPES, AOB; ARAÚJO, RM; COSTA, COSTA MTP. Gestão de desempenho individual no governo federal: um survey com agentes implementadores em uma organização pública. **Revista Interface – CCSA / UFRN**. 2023. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1167>. Acesso em: 18 maio 2025.

BERGUE, ST. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gestao\\_de\\_pessoas\\_lideranca\\_e\\_competencias\\_para\\_o\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gestao_de_pessoas_lideranca_e_competencias_para_o_setor_publico.pdf). Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Acesso em: 10 de maio de 2025.

CARMO, LJO; ASSIS, LB; MARTINS, MG et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público (ENAP)**. v. 69, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 15 maio 2025.

COHEN, E; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

CRUZ, CMB; JARDIM PGT. Cenário da gestão de pessoas no setor público

brasileiro: uma análise da produção científica. **Cadernos UniFOA**, v. 19, n. 54, 2024.

DUARTE, PF; VASCONCELOS, AM. **Clima organizacional em organizações**

**públicas: uma revisão sistemática.** In: Anais do Congresso Internacional de Administração Pública. Belo Horizonte: Seven Publicações, 2023. Disponível em: <https://sevenpubl.com.br/anais7/article/download/3864/7038/15731>. Acesso em: 13 de maio de 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 71, n. 2, p. 217-235, 2020. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/10145>. Acesso em: 13 de maio de 2025.

FERREIRA, MS; MENDES, AC. Gestão de pessoas e desempenho institucional no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 470-492, 2018. Acesso em: 26 de abril de 2025.

FIGUEIREDO LDF; VIEIRA SRA; SOARES GS. Clima organizacional no setor público: uma análise na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins em 2017. **Revista Sítio Novo**, Palmas, v. 2, n. 2, p. 5-25, 2018.

FIORELLI, J et al. **Assédio moral: uma visão multidisciplinar.** 2. ed. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522497898. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522497898/>. Acesso em: 26 de junho de 2025.

GIL, AC. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Núcleo de Línguas Itaperi – UECE, 2002.

HORDIJK, M. **Participatory governance in Peru: exercising citizenship.** **Environment and Urbanization**, v. 17, n. 1, p. 219-236, 2005. Disponível em: <http://eau.sagepub.com/content/17/1/219>. Acesso em: 08 de junho de 2025.

HRUSCHKA, LC. **Gestão de pessoas na administração pública.** São Paulo: Tribunal de Contas do Município de São Paulo, 2018. Disponível em: <https://fida.tcm.sp.gov.br/Pagina/9041>. Acesso em: 10 de maio de 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA – IFRO. **Clima organizacional no setor público: uma análise gestão por competências.** Porto Velho: IFRO, 2024. Relatório de pesquisa. Disponível em: <https://repositorio.ifro.edu.br/items/5774467a-b534-43eb-a06a-d3c88b481305/full>. Acesso em: 18 de maio de 2025.

NASCIMENTO, NIM; CARVALHO, MC; SANTOS et al. Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do Programa LideraGOV. **Revista do Serviço Público (ENAP)**, v. 76, n. 2, p. 198-220, 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i2.11186. Acesso em: 26 de abril de 2025.

OLIVEIRA SSCN. Eficiência, heranças culturais brasileiras e o clima organizacional no serviço público. **Conhecendo Online: Ciências da Saúde**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2017. Disponível em: <https://conhecendoonline.emnuvens.com.br/revista/article/download/54/91/316>. Acesso em: 10 de abril de 2025.

PEREIRA, IL; DUTRA, JS. **Processo de gestão do desempenho das pessoas: influência sobre os resultados alcançados pela organização.** Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2020. Disponível

em: <https://repositorio.usp.br/item/003015629>. Acesso em: 18 de maio de 2025.

PINHEIRO, AR; OLIVEIRA, AV. **Clima organizacional e gestão pública: um estudo no serviço público municipal**. Tangará da Serra: IFMT, 2021. Disponível em: [https://tga.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/37/ea/37eaf5e4-10b3-4d7d-8bb5-d9962ac6972c/aline\\_romagnolli\\_pinheiro\\_2021.pdf](https://tga.ifmt.edu.br/media/filer_public/37/ea/37eaf5e4-10b3-4d7d-8bb5-d9962ac6972c/aline_romagnolli_pinheiro_2021.pdf). Acesso em: 10 de abril de 2025.

PORTAL DO RH. **Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público**. 15 fev. 2024. Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico/>. Acesso em: 26 de abril de 2025.

SCHEIN, EH. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, JP; FERREIRA, CR. Como a gestão de pessoas e o clima organizacional favorecem a qualidade da gestão pública. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 11, n. 2, p. 88-103, 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/384645067>. Acesso em: 13 de maio de 2025.

SANTOS, LA; SCHIO, E; LEMOS, LW; COSTA, VMF. Clima organizacional: uma abordagem perceptiva entre gestores e colaboradores. **Revista Sociais e Humanas, Santa Maria**, v. 21, n. 2, p. 100-118, 2023. DOI: 10.5902/2317175830768. Acesso em: 18 de maio de 2025.

SILVA, LA; COSTA, MO. Reflexões sobre a gestão de pessoas e clima organizacional na gestão pública. **Revista Caribeña de Ciências Sociales**, Sertãozinho, v. 9, n. 1, p. 45-59, 2023. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10164209.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2025.

SILVA, RM; ESQUERDO, CS; ARAÚJO, GR. A influência do clima organizacional no desempenho dos servidores públicos: um estudo de caso na Gerência Municipal de Endemias de Eirunepé-AM. **Journal of Business and Management**, v. 27, n. 6, p. 50-62, 2025.

SOUZA, TFC; MADEIRA, FM; TORRES, LCB. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho de servidores públicos: estratégias para elevar a eficiência dos serviços públicos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, 22 mar. 2021.