



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 6, art. 2, p. 29-48, jun. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.6.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



Clima Organizacional: Efeitos no Comportamento e Desempenho de Servidores Públicos

Organizational Climate: Effects on the Behavior and Performance of Public Servants

Patrícia Ferreira Duarte

Mestrado em Administração Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

E-mail: patriciafduarte87@gmail.com

Fernando Thiago

Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

E-mail: fernando.t@ufms.br

Endereço: Patrícia Ferreira Duarte

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Campo Grande, Avenida Costa e Silva, s/nº, Bairro Universitário, CEP 79070-900, Campo Grande – MS, Brasil.

Endereço: Fernando Thiago

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas, Unidade II, Av. Capitão Olinto Mancini 1662, CEP 79603-011, Três Lagoas-MS, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 09/04/2025. Última versão recebida em 29/04/2025. Aprovado em 30/04/2025.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre os impactos do clima organizacional no comportamento e desempenho dos servidores públicos. A análise abrangeu oito artigos publicados entre 2020 e 2024, disponíveis nas bases de dados Scopus e Web of Science. Os resultados indicam que o clima organizacional influencia aspectos relacionados ao desempenho e comportamento dos servidores, incluindo esgotamento profissional, liderança compartilhada, rotatividade, identidade ocupacional, comportamento empreendedor, compartilhamento de conhecimento, implementação do treinamento, comportamento de implementação, comportamento inovador e comportamento proativo. Por fim, este trabalho oferece uma contribuição relevante para a compreensão do impacto do clima organizacional no setor público.

Palavras-chave: Gestão Pública de Pessoas. Administração Pública. Clima Organizacional.

ABSTRACT

This article presents a systematic literature review on the impacts of organizational climate on public servants' behavior and performance. The analysis covered eight articles published between 2020 and 2024, sourced from Scopus and Web of Science. Results indicate that organizational climate influences aspects such as burnout, shared leadership, turnover, occupational identity, entrepreneurial behavior, knowledge sharing, training implementation, implementation behavior, innovative behavior, and proactive behavior. This study provides valuable insights into understanding the impact of organizational climate in the public sector.

Keywords: Public Personnel Management. Public Administration. Organizational Climate.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional refere-se à atmosfera psicológica que permeia a relação entre a empresa e seus trabalhadores, em um momento específico. Ele reflete o estado de ânimo ou grau de satisfação dos trabalhadores de uma empresa (LUZ, 2003), sendo um dos fatores mais importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho (SOUZA, 2014). A construção de um clima organizacional que atenda simultaneamente às necessidades pessoais e institucionais, pode gerar efeitos significativos na motivação e satisfação dos indivíduos, promovendo a melhoria do desempenho nas tarefas e o alcance dos objetivos organizacionais (SANTOS, 2021).

No serviço público, a gestão de pessoas, assim como a gestão do clima organizacional é um campo dinâmico que enfrenta desafios, devido suas características próprias, especialmente quando comparado à gestão privada, mas oferece oportunidades para utilização de metodologias de gestão para melhoria destas organizações. Tem-se discutido sobre a gestão por competências, gestão de talentos, mudanças culturais, inovações e liderança para que estas organizações possam atingir seus objetivos por meio das pessoas e conseqüentemente contribuir para a democracia, transparência, meritocracia e desempenho na Administração Pública (REINA; SCAROZZA, 2020; JACOBSEN; KNIES, 2021).

Esse artigo analisa a literatura recente para compreender o impacto do clima organizacional no comportamento e desempenho dos servidores públicos. Nossa contribuição é dupla. Primeiramente, oferecemos uma visão atualizada sobre os estudos que exploram os impactos do clima organizacional no comportamento e desempenho dos servidores públicos. Em segundo lugar, contribuimos para o avanço da pesquisa na área ao apresentar a metodologia adotada, os principais resultados obtidos, as limitações do estudo e as lacunas que abrem caminho para futuras investigações.

O artigo está organizado da seguinte maneira: a próxima seção apresenta o objetivo deste trabalho. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A quarta seção oferece uma síntese dos estudos revisados e discute os resultados encontrados. Na quinta seção, são abordadas as limitações do estudo e propostas sugestões para pesquisas futuras. Por fim, a sexta seção apresenta as conclusões da pesquisa.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é investigar o impacto do clima organizacional no comportamento e desempenho dos servidores públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O clima organizacional possui influência no comportamento e no desempenho dos trabalhadores, inclusive no setor público. O clima organizacional tem como objetivo compreender as percepções e experiências dos colaboradores de uma organização em relação ao ambiente de trabalho, na qual o compromisso com o bem-estar social e a prestação de serviços de qualidade são valores fundamentais. A análise do clima organizacional é essencial para fomentar um ambiente mais saudável, seguro, produtivo e coerente com a missão institucional e contribui significativamente com as práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento institucional (D'AMATO, 2023).

O clima organizacional é aqui entendido como o conjunto de percepções dos colaboradores sobre as práticas, políticas e procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais, que influenciam e orientam os comportamentos individuais conforme os padrões estabelecidos pela organização. Não há consenso entre pesquisadores sobre o conceito de Clima Organizacional e as dimensões que o compõem, dificultando seu uso de forma generalizada (KUBO *et al.*, 2015).

Diversos fatores são influenciados e influenciam o clima organizacional no setor público, por exemplo na relação com o desempenho criativo dos trabalhadores, uma vez que um ambiente organizacional favorável tem se associado ao aumento da criatividade individual e do comportamento inovador. A criatividade individual, por sua vez, atua como mediadora na relação entre o clima organizacional e a inovação, evidenciando que contextos que apoiam a criatividade promovem o surgimento de soluções mais eficazes para problemas institucionais (MUTONYI *et al.*, 2020). Assim, iniciativas que fomentam um ambiente criativo podem gerar impactos positivos no desempenho e na inovação no setor público.

Outro fator relevante é o impacto do clima de alto envolvimento e da motivação para o serviço público no desempenho dos trabalhadores. A motivação para o serviço público é um elemento central que estimula o engajamento dos trabalhadores e a busca por resultados que beneficiem a sociedade. O engajamento dos servidores públicos tem efeito mediador na relação entre a motivação para o serviço público e o clima de alto envolvimento, gerando impactos positivos no desempenho, na percepção de propósito no trabalho e na avaliação dos supervisores (SCRIMPSHIRE *et al.*, 2022). Esse vínculo destaca a relevância de políticas de gestão de pessoas que valorizem e incentivem o alinhamento dos trabalhadores com os objetivos do setor público.

O comportamento de cidadania organizacional (OCB) também está diretamente relacionado ao clima organizacional. Um clima organizacional positivo estimula o compromisso dos servidores e promove comportamentos que vão além das obrigações formais, como ajudar colegas e agir em prol do bem-estar da organização. Essas práticas impactam positivamente o desempenho individual e coletivo, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente (WIRAWAN *et al.*, 2021; PRABOWO, 2020).

O clima organizacional com enfoque nos relacionamentos, denominado clima relacional é outro componente importante do desempenho organizacional. Esse conceito engloba elementos como propósito compartilhado, visão conjunta, compaixão e respeito mútuo. Um clima relacional bem estruturado promove um ambiente de cooperação e confiança, o que é essencial para o desempenho sustentável das organizações públicas. Além disso, esse tipo de clima contribui para a construção de relações interpessoais saudáveis, que fortalecem os laços dentro das equipes e aumentam a eficiência organizacional (CHOURASIA; BAHUGUNA, 2023).

Embora os benefícios de um clima organizacional positivo sejam reconhecidos pelas evidências, deve-se considerar a congruência entre o clima organizacional e o contexto da organização. Essa congruência refere-se ao alinhamento entre os valores, estratégias e objetivos organizacionais e o ambiente de trabalho percebido pelos trabalhadores. Incongruências podem limitar os efeitos positivos do clima organizacional, reduzindo sua capacidade de promover melhorias significativas no desempenho. Assim, a gestão deve buscar alinhar as características do clima organizacional aos valores estratégicos e culturais da instituição (BEUS, 2020).

Em síntese, o clima organizacional no setor público é um elemento essencial para a promoção de um ambiente de trabalho produtivo, criativo e inovador. Um clima que favoreça a criatividade, o engajamento e o comportamento de cidadania organizacional tem o potencial de gerar resultados significativos, contribuindo para o aprimoramento das práticas institucionais e para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas. A construção de um ambiente organizacional alinhado e congruente com os valores institucionais pode transformar o desempenho do setor público, promovendo maior eficiência e inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão sistemática foi conduzida seguindo a metodologia proposta pela plataforma virtual Parsifal (PARSIFAL, s.d.), uma ferramenta desenvolvida para auxiliar pesquisadores na condução de revisões de literatura. Ela permite organizar e estruturar as etapas do processo de revisão, abrangendo desde o planejamento até a análise dos resultados. Para isso, são definidas perguntas de pesquisa, critérios de inclusão e exclusão e as bases de dados que servirão como fonte de pesquisa.

As referências foram importadas das bases de dados Scopus e *Web of Science*, por meio de arquivos BibTeX. A *string* de busca utilizada foi: ("govern*" OR "public administration" OR "public agenc*" OR "public compan*" OR "public enterprise*" OR "public management" OR "public organization" OR "public sector") AND ("Climate of Communication" OR "Climate of Innovation" OR "Climate of Motivation" OR "Climate of Perfor" OR "Climate of Satisfaction" OR "dimensions of organizational climate" OR "organizational climate" OR "organizational climate"). A busca inicial resultou em 647 artigos, nos quais foram aplicados os seguintes critérios de elegibilidade: artigos, publicados nas línguas inglesa, espanhola ou portuguesa, entre 2020 e 2024, nas áreas de Psicologia, Administração Pública e Ciências Sociais e que continham as palavras-chave “Clima Organizacional” ou “Setor Público”. Na sequência, foi feita a leitura dos títulos, resumos e conteúdo dos artigos, nesta ordem, para selecionar aqueles que atendiam aos critérios de inclusão e eliminar aqueles que se encaixavam nos critérios de exclusão, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios de inclusão e exclusão

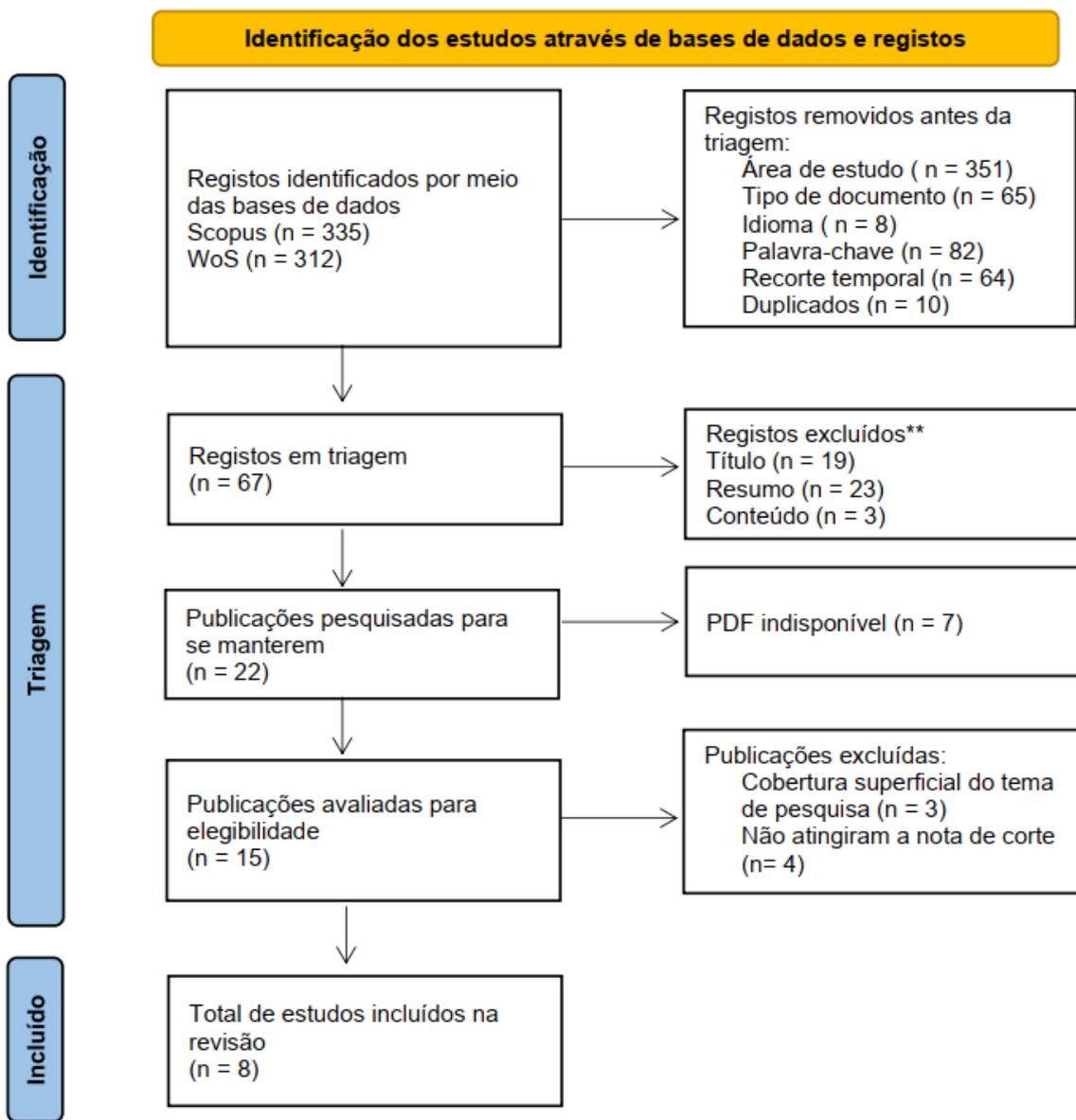
Tipos de critérios	Descrição
Critérios de inclusão	Relevância temática: Estudos que investiguem a relação entre o clima organizacional e o comportamento organizacional ou desempenho no setor público. População-alvo: servidores públicos. Acesso ao conteúdo: disponibilidade de textos completos para análise.
Critérios de Exclusão	Artigo Duplicado Título não alinhado com a pesquisa Resumo não alinhado com a pesquisa Conteúdo não alinhado com a pesquisa Publicação com acesso indisponível

	Estudo que não se concentra no contexto público Cobertura superficial do tema de pesquisa
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na sequência, os artigos foram submetidos aos critérios de qualidade e foram reduzidos a oito artigos. As etapas de avaliação e as quantidades dos artigos excluídos estão detalhadas na Figura 1.

Figura 1 – Diagrama de seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Portfólio

Os artigos inicialmente selecionados passaram por uma avaliação de qualidade, com a finalidade de identificar quais poderiam responder a questões relevantes para a pesquisa, com base nas seguintes perguntas: O artigo é bastante citado? O referencial teórico é robusto e qualificado? Os resultados são relevantes para compreender o impacto do clima organizacional no comportamento ou no desempenho dos servidores públicos? As lacunas de pesquisa estão assinaladas? As respostas e pontuações possíveis para cada resposta eram sim (1,0), Parcialmente (2,0) e Não (0,0). Após a conclusão da etapa de qualificação, 08 artigos atingiram a nota de corte (2,0 pontos), sendo selecionados para o estudo. A Tabela 1 apresenta a relação dos artigos selecionados, juntamente com o número de citações desses artigos nas bases de dados indexadas e o objetivo deste texto dentro da pesquisa.

Tabela 1 – Resultado da qualificação dos artigos.

Artigo	Citações			Pontuação	Objetivo
	(Scopus)	(WoS)	(Google)		
Al'Ararah, Dilber e Aljuhmani (2024)	2	3	2	3,5	Investigar a relação entre liderança ética, clima organizacional, sobrecarga de funções e esgotamento profissional.
Frisch Aviram, Beeri e Cohen (2021)	0	9	18	3,0	Examinar como o clima organizacional modera as intenções dos burocratas de nível de rua de se envolver em empreendedorismo político e a efetiva prática dessa atividade.
Carvalho, Sobral e Mansur (2020)	3	0	12	3,5	Apurar se o suporte organizacional e o clima organizacional influenciam os comportamentos de serviço proativos dos trabalhadores.
Chen, Lin e Zhou (2024)	0	0	0	2,0	Averiguar se o clima organizacional foi identificado como um dos principais fatores estressores que afetam o desempenho profissional.
Islam et al. (2024)	1	0	4	3,0	Examinar a influência do clima organizacional no compartilhamento de conhecimento.
Quratulain	0	7	29	4,0	Analisar o efeito moderador das

Artigo	Citações			Pontuação	Objetivo
	(Scopus)	(WoS)	(Google)		
et al. (2021)					variáveis do clima organizacional no relacionamento das crenças de autoeficácia e instrumentalidade dos trabalhadores nos comportamentos de implementação do treinamento.
Shim, Park e Chung (2023)	0	2	18	3,5	Investigar a influência dos climas de grupo de trabalho nos comportamentos inovadores no setor público.
Virnarski-Peretz e Kidron (2023)	0	2	3	3,5	Identificar o impacto do clima organizacional inovador na eficácia de implementação coletiva de novos serviços públicos digitais pelos gestores públicos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Al'Ararah *et al.* (2024), em artigo publicado na Behavioral Sciences, investigaram como a liderança ética e o clima organizacional podem impactar o esgotamento profissional em instituições públicas de saúde da região norte da Jordânia, considerando o papel moderador da sobrecarga de funções. A pesquisa contou com a participação de 260 trabalhadores do setor médico e administrativo de 6 hospitais públicos.

Os resultados evidenciaram uma relação positiva entre liderança ética e clima organizacional, bem como uma relação negativa da liderança ética com o esgotamento profissional. Ademais, indicaram que um clima organizacional positivo, marcado por confiança, colaboração e valores compartilhados, mitiga de forma significativa os impactos negativos do esgotamento profissional. No entanto, ainda que em ambientes com liderança ética e clima organizacional positivo, a sobrecarga de funções intensifica os níveis de esgotamento profissional (AL'ARARAH *et al.*, 2024).

Em conclusão, a pesquisa reforça a importância da liderança ética e de um clima organizacional positivo para reduzir os níveis de esgotamento profissional em instituições públicas de saúde. Deste modo, destaca a necessidade de integrar práticas de liderança ética, promover um ambiente de trabalho colaborativo e implementar medidas eficazes de gestão da carga de trabalho para garantir o bem-estar dos profissionais e reduzir dos níveis de esgotamento no trabalho (AL'ARARAH *et al.*, 2024).

Carvalho, Sobral e Mansur (2020) realizaram um estudo, publicado na Revista de Administração Pública, com o objetivo de explorar de que maneira um clima organizacional

baseado na segurança participativa pode favorecer a adoção de estilos de liderança coletiva, como a liderança compartilhada. Os autores investigaram ainda se a liderança compartilhada pode impactar a rotatividade do pessoal. Para isso, realizaram um estudo de campo com a participação de 96 escolas públicas e mais de 1.000 professores de escolas públicas do Rio de Janeiro.

Os resultados indicaram que um clima de participação positivo e seguro, marcado por confiança, comunicação clara, apoio e participação, favorece o desenvolvimento de liderança compartilhada nas escolas públicas. Além disso, embora o clima de segurança de participação não apresente um efeito direto na rotatividade, os pesquisadores observaram um efeito indireto, pois o surgimento de formas coletivas de liderança contribui para a redução da rotatividade (CARVALHO *et al.*, 2020).

Em resumo, o estudo evidencia como um clima organizacional que valoriza a segurança participativa pode ser decisivo para fortalecer a liderança compartilhada em escolas públicas. Esses achados reforçam a importância de criar espaços de trabalho mais seguros e participativos para fortalecer a adoção de estilos de liderança coletiva, bem como contribuir para a redução da rotatividade dos profissionais (CARVALHO *et al.*, 2020).

Chen *et al.* (2024) publicaram um estudo na Behavioral Science com o objetivo de identificar os principais fatores que influenciam os comportamentos de serviço proativos dos trabalhadores da rede elétrica chinesa. Para alcançar esse objetivo, os autores construíram um modelo hipotético que integra múltiplos fatores de influência, incluindo a motivação para o serviço público, a identidade ocupacional e o clima organizacional. O questionário foi aplicado de forma eletrônica e contou com uma amostra final de 348 participantes.

Os resultados revelaram que o suporte organizacional e o clima de serviço desempenham um papel crucial como fatores moderadores positivos entre a motivação do serviço público e a identidade ocupacional. Isso significa que, quando o nível de incentivos organizacionais percebidos pelos trabalhadores é alto, a motivação para o serviço público é ainda mais eficaz em fortalecer seu comprometimento com a identidade organizacional. Além disso, foi identificado que o clima de serviço organizacional exerce um efeito moderador na relação entre a motivação para o serviço e a identidade organizacional. Em outras palavras, quanto mais forte o clima de serviço, mais forte é a relação positiva entre sua motivação para o serviço e a identidade ocupacional (CHEN *et al.*, 2024).

A pesquisa aponta para a importância de fatores organizacionais, como o suporte institucional e clima de serviço, no fortalecimento dos comportamentos proativos dos trabalhadores da rede elétrica chinesa. As descobertas reforçam a necessidade de as

organizações públicas investirem em clima organizacionais que valorizem o serviço e ofereçam suporte, proporcionando condições ideais para o desenvolvimento de comportamentos proativos por parte dos profissionais (CHEN *et al.*, 2024).

Frisch Aviram *et al.* (2021), em estudo publicado na *American Review of Public Administration*, analisaram quando burocratas de nível de rua estão mais ou menos inclinados a promover mudanças em políticas públicas. Esses profissionais frequentemente se sentem distantes das políticas que devem implementar. Os autores elaboraram uma escala que permite examinar como diferentes fatores impactam as intenções de se envolver em empreendedorismo político de nível de rua e o comportamento real nesse contexto. A amostra final foi composta por 203 enfermeiros e professores da região norte de Israel. O clima organizacional para a inovação foi inserido como uma variável moderadora, a autoeficácia do acoplamento como variável mediadora e a lacuna entre as intenções e o comportamento do empreendedorismo de políticas públicas como variável dependente.

Os resultados confirmaram que, quanto maior o nível do clima organizacional para a inovação, maior o efeito da autoeficácia de acoplamento na transformação de intenções em comportamento. Esta descoberta sugere que, mesmo que os burocratas de nível de rua que se percebem como tendo um alto nível de autoeficácia de acoplamento, poderão se sentir frustrados e limitados se trabalharem em um ambiente organizacional que não oferece suporte à inovação (FRISCH AVIRAM *et al.*, 2021).

O estudo ressalta a importância dos fatores individuais e organizacionais na promoção do empreendedorismo político dos burocratas de nível de rua. Diante disso, para fortalecer a capacidade dos servidores públicos em contribuir para mudanças em políticas públicas, é essencial que as instituições públicas promovam um clima favorável à criatividade e à inovação, ampliando as oportunidades de ação desses trabalhadores na formulação de políticas públicas (FRISCH AVIRAM *et al.*, 2021).

Islam *et al.* (2022) investigaram a relação entre os fatores organizacionais (clima organizacional, liderança e estrutura), o compartilhamento do conhecimento e a eficácia organizacional. Os resultados foram publicados na *International Journal of Public Administration*. A coleta de dados foi realizada por meio de técnicas quantitativas e questionários aplicados a trabalhadores do setor público de Brunei. O estudo envolveu 300 participantes, a maioria ocupando cargos de gerência de nível médio e com mais de 20 anos de serviço. O clima organizacional foi medido por meio de 11 itens, sendo 5 relacionados ao clima de apoio e 6 sobre o clima inovador.

O estudo revelou que o clima organizacional inovador e de suporte é um preditor significativo na promoção do compartilhamento de conhecimento. Também destacou que o apoio da alta gerência é fundamental para trazer um clima inovador na organização, favorecendo o compartilhamento de conhecimento. Além disso, as Tecnologias de Informação e Comunicação moderam positivamente a relação entre o clima organizacional e o compartilhamento de conhecimento (ISLAM *et al.*, 2022).

A pesquisa evidencia a necessidade da promoção de ambientes organizacionais que incentivem o compartilhamento de conhecimento, por meio de estímulo a climas inovadores e fornecimento de suporte tecnológico para melhorar a efetividade organizacional. Ademais, destaca-se o papel essencial da liderança para fomentar um ambiente que incentive a inovação e a troca de conhecimento, destacando sua influência no fortalecimento das práticas colaborativas e no alcance dos objetivos organizacionais (ISLAM *et al.*, 2022).

Quratulain *et al.* (2021), em estudo publicado na *Review of Public Personnel Administration*, analisaram fatores organizacionais, individuais e relacionados ao treinamento que podem influenciar a transferência de aprendizagem em organizações de serviço público. O estudo explorou a interação das características do estagiário (autoeficácia e instrumentalidade do treinamento) e variáveis do clima de trabalho, incluindo o suporte do supervisor, a flexibilidade e o *feedback* de desempenho, para avaliar o seu impacto sobre o comportamento de implementação do treinamento. Os autores aplicaram um questionário autorrelatado a trabalhadores públicos que participaram de um programa de treinamento que teve a participação de gerentes seniores e de nível médio.

O estudo revelou que a dimensão do clima organizacional da flexibilidade modera a relação entre a autoeficácia e a implementação do treinamento e a dimensão do clima organizacional do feedback de desempenho modera a relação direta entre a instrumentalidade do treinamento e a implementação do treinamento. A dimensão do clima organizacional do suporte do supervisor teve um efeito direto sobre o comportamento de implementação, no entanto não apresentou relação significativa nas relações entre autoeficácia, instrumentalidade e implementação do treinamento (QURATULAIN *et al.*, 2021).

O estudo ressalta a importância do clima organizacional como facilitador da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em treinamento, ampliando a compreensão da transferência de aprendizagem no setor público (QURATULAIN *et al.*, 2021).

Shim *et al.* (2023) publicaram um artigo na *Public Management Review* no qual exploram como a liderança servidora e o clima de trabalho em grupos impactam os comportamentos inovadores no setor público. Os autores investigaram como o clima ético e o

clima orientado para o desempenho interagem com a liderança servidora para influenciar o comportamento inovador do grupo de trabalho. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa com trabalhadores públicos da cidade de Gwangju, na Coreia do Sul. A coleta de dados incluiu 350 respostas de 80 grupos de trabalho e utilizou escalas validadas para medir a liderança servidora, os climas organizacionais e o comportamento inovador (SHIM *et al.*, 2023).

Os resultados confirmaram uma associação positiva significativa entre a liderança servidora e o comportamento inovador nos grupos de trabalho, bem como entre o clima ético e o comportamento inovador desses grupos de trabalho. Contudo, a hipótese de que o clima orientado para o desempenho estaria positivamente associado ao comportamento inovador do grupo de trabalho não foi suportada. Adicionalmente, a suposição de que a influência da liderança servidora no comportamento inovador do grupo de trabalho seria intensificada sob um clima ético elevado também não foi suportada. Por outro lado, verificou-se que a influência da liderança servidora no comportamento inovador do grupo de trabalho foi significativamente fortalecida em um clima orientado para o alto desempenho (SHIM *et al.*, 2023).

Os resultados da pesquisa reforçam a relevância de líderes que priorizam o desenvolvimento de seus subordinados para fomentar comportamentos inovadores em grupos de trabalho no setor público. Embora o clima ético tenha demonstrado uma influência positiva direta sobre a inovação, o clima orientado para o desempenho mostrou ser um elemento crucial ao potencializar os efeitos da liderança servidora (SHIM *et al.*, 2023).

Em pesquisa publicada na *Public Money Management*, Virmarski-Peretz e Kidron (2023) exploraram os fatores organizacionais e individuais que promovem a confiança coletiva de gestores públicos na implementação de novos serviços digitais. A pesquisa foi administrada em duas etapas, ao longo do intervalo de dois meses. O cruzamento dos participantes entre essas etapas resultou em dados completos para 298 respondentes.

Os resultados da pesquisa indicaram uma relação positiva entre o clima inovador e a autoeficácia criativa, entre a autoeficácia criativa e a eficácia de implementação coletiva e entre o clima para a inovação e eficácia de implementação coletiva. No entanto, quando o impacto da autoeficácia criativa foi considerado, o efeito do clima inovador sobre a eficácia coletiva diminuiu, indicando que a autoeficácia medeia parcialmente essa relação. Além disso, os pesquisadores encontraram uma ligação positiva entre o clima para a inovação e as expectativas dos líderes e entre as expectativas dos líderes e a eficácia coletiva na implementação. Contudo, quando o impacto das expectativas dos líderes foi levado em conta,

o efeito do clima para a inovação na eficácia coletiva diminuiu, indicando que as expectativas dos líderes medeiam parcialmente essa relação. Também foi identificada uma ligação positiva entre o clima para a inovação e o comportamento proativo, entre o comportamento proativo e a eficácia coletiva na implementação e entre o clima para a inovação e a eficácia coletiva na implementação. Ao considerar o impacto do comportamento proativo, o efeito do clima para a inovação na eficácia coletiva diminuiu, indicando que o comportamento proativo medeia parcialmente essa relação (VIRNARSKI-PERETZ; KIDRON, 2023).

A pesquisa destaca o papel fundamental do clima organizacional para inovação como um elemento chave para estimular a autoeficácia criativa, as expectativas dos líderes e o comportamento proativo, que, por sua vez, afetam positivamente a eficácia coletiva na implementação. As descobertas fornecem valiosas implicações práticas para gestores e formuladores de políticas interessados em promover a transformação digital no setor público, reforçando a necessidade de investir em clima organizacionais que incentivem a inovação, a criatividade e a proatividade (VIRNARSKI-PERETZ; KIDRON, 2023).

As pesquisas selecionadas buscam analisar diversos aspectos do clima organizacional no setor público, especificamente com fatores como liderança, inovação, bem-estar e eficácia. A influência do clima organizacional nas relações de trabalho é um ponto em comum destas pesquisas, por exemplo, Al'Ararah *et al.* (2024) mostraram que a liderança ética e um clima organizacional positivo reduzem o esgotamento profissional, já para Carvalho *et al.* (2020) um clima de participação favorece a liderança compartilhada em escolas públicas.

Observamos diferentes contextos tais como Chen *et al.* (2024) na qual examinaram comportamentos de serviço proativos entre trabalhadores da rede elétrica na China, pesquisando como a motivação para o serviço público e a identidade ocupacional se relacionam com o clima organizacional. Virnarski-Peretz e Kidron (2023) exploraram a implementação de serviços digitais por gestores públicos, analisando o papel do clima para inovação, da autoeficácia criativa e do comportamento proativo. Destacaram também a mediação do comportamento proativo e das expectativas dos líderes na eficácia coletiva. No caso de Chen *et al.* (2024), pesquisaram a interação entre suporte organizacional e motivação.

Portanto, a análise desses estudos ajudou a revelar tendências, identificar lacunas no conhecimento e explorar diferentes abordagens teóricas e práticas relacionadas ao tema. Isso contribuiu para uma compreensão mais clara de como as relações entre o clima organizacional e outros constructos, como a liderança, os comportamentos inovadores e o suporte organizacional, influenciam diretamente o desempenho no setor público.

4.2 Como o Clima Organizacional Impacta o Comportamento e o Desempenho dos Servidores Públicos

Os resultados das pesquisas fornecem uma compreensão aprofundada sobre o papel do clima organizacional no ambiente de trabalho, destacando suas implicações diretas nas atitudes, motivações e comportamentos dos servidores públicos. O quadro 2 apresenta uma síntese dos principais resultados encontrados nos artigos analisados.

Quadro 2 – Principais resultados encontrados nas pesquisas

Artigo	Revista	Principais resultados
Al' Ararah, Dilber e Aljuhmani (2024)	Behavioral Sciences	Há uma relação positiva entre liderança ética e clima organizacional. Além disso, um clima organizacional positivo mitiga os impactos negativos do esgotamento profissional.
Carvalho, Sobral e Mansur (2020)	Revista de Administração Pública	Um clima de participação positivo e seguro favorece o desenvolvimento de liderança compartilhada nas escolas públicas. Além disso, o clima de segurança de participação apresenta um efeito indireto na rotatividade dos profissionais.
Chen, Lin e Zhou (2024)	Behavioral Science	O clima de serviço modera positivamente a relação entre a motivação no serviço público e a identidade ocupacional.
Frisch Aviram, Beeri e Cohen (2021)	American Review of Public Administration	Quanto maior o nível de clima organizacional para a inovação, maior o efeito da autoeficácia de acoplamento na transformação de intenções em comportamento empreendedor de políticas públicas.
Islam et al. (2022)	International Journal of Public Administration	O clima organizacional inovador e de suporte é um preditor significativo na promoção do compartilhamento de conhecimento. Além disso, as Tecnologias de Informação e Comunicação moderam positivamente a relação entre o clima organizacional e o compartilhamento de conhecimento.
Quratulain et al. (2021)	Review of Public Personnel Administration	A dimensão do clima organizacional da flexibilidade modera a relação entre a autoeficácia e a implementação do treinamento. Do mesmo modo, a dimensão do clima organizacional do feedback de desempenho modera a relação direta entre a instrumentalidade do treinamento e a implementação do treinamento. Ademais, a dimensão do clima organizacional do suporte do supervisor teve um efeito direto sobre o comportamento de implementação.

Shim, Park e Chung (2023)	Public Management Review	Há uma associação positiva significativa entre o clima ético e o comportamento inovador desses grupos de trabalho. Além disso, a influência da liderança servidora no comportamento inovador do grupo de trabalho foi significativamente fortalecida em um clima orientado para o alto desempenho.
Virnarski-Peretz e Kidron (2023)	Public Money Management	Há uma relação positiva entre o clima inovador e a autoeficácia criativa e entre o clima para a inovação e eficácia de implementação coletiva. Do mesmo modo, há uma ligação positiva entre o clima para a inovação e as expectativas dos líderes e entre o clima para a inovação e o comportamento proativo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O clima organizacional influencia o comportamento e o desempenho dos servidores públicos por meio de múltiplos fatores que afetam suas atitudes, motivações e interações no ambiente de trabalho. Al'Ararah *et al.* (2024) evidenciaram que um clima organizacional positivo, associado à liderança ética, pode mitigar o esgotamento profissional, enquanto Carvalho *et al.* (2020) mostraram que um clima de participação seguro promove o desenvolvimento de liderança compartilhada pode reduzir a rotatividade de profissionais. Já Chen *et al.* (2024) trouxeram como resultado que o clima de serviço fortalece a relação entre a motivação para o serviço público e a identidade ocupacional, sendo que o clima organizacional tem efeito moderador para instigar comportamentos positivos e comprometimento.

Ainda sobre o papel moderador do clima organizacional, Frisch Aviram *et al.* (2021) mostraram que o clima quando estimula a inovação promove autoeficácia sobre o comportamento empreendedor em políticas públicas. Quratulain *et al.* (2021) discutiram que os fatores do clima organizacional, flexibilidade e *feedback* sobre o desempenho, influenciam a implementação de treinamentos. Islam *et al.* (2022) evidenciaram que o clima organizacional inovador e de suporte promove o compartilhamento de conhecimento, moderados por tecnologias de informação e comunicação. Esses resultados mostram o clima organizacional como um constructo que amplifica as relações entre características individuais e resultados organizacionais.

O clima organizacional também foi capaz de potencializar os efeitos da liderança nos servidores quando pesquisado por Shim *et al.* (2023), apresentando que o clima ético com foco no desempenho, intensifica os efeitos da liderança servidora sobre atitudes inovadoras.

Nas discussões de Virnarski-Peretz e Kidron (2023), mostraram que o clima de inovação tem influência positiva na autoeficácia criativa e eficácia coletiva, estimulando a criatividade e proatividade dos trabalhadores públicos.

No geral, as evidências observadas mostram que a gestão de um clima organizacional positivo tem efeitos no engajamento, produtividade, criatividade, inovação e consequentemente, produzindo resultados organizacionais satisfatórios.

4.2 Limitações e Pesquisas Futuras

A pesquisa limitou-se à produção acadêmica publicada nos últimos cinco anos, disponível apenas em duas bases de dados: Scopus e Web of Science e estudos realizados em organizações públicas. Diante disso, não é suficiente para embasar estudos voltados ao setor privado, pois o setor público possui as suas particularidades. Em contrapartida, foram considerados estudos realizados em diversos países, uma vez que estudos focados em uma região específica precisam realizar uma busca menos abrangente na literatura disponível.

Embora tenha havido um crescimento na literatura científica no campo do Clima Organizacional, uma parcela significativa dos estudos está concentrada na análise dos fatores do clima e nos benefícios promovidos pelo clima organizacional positivo. Desse modo, há uma carência de pesquisas que:

- 1) apresentem estratégias para elevar o clima organizacional, como nas pesquisas sobre o pós-clima organizacional no setor privado (PAZ *et al.*, 2022; OLIVA *et al.*, 2007);
- 2) Pesquisas realizadas no setor público; e
- 3) Pesquisas longitudinais com o objetivo de avaliar os impactos promovidos após a implementação de tais estratégias nos ambientes organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou revisar a literatura recente sobre os impactos do clima organizacional no comportamento e desempenho dos servidores públicos com base na revisão da literatura recente e de impacto. O estudo contribuiu para a área fornecendo aos futuros pesquisadores conhecimento sobre o campo de estudo e identificando lacunas e oportunidades de pesquisa.

Os resultados indicam que o clima organizacional positivo melhora a motivação e a identidade ocupacional dos servidores, mitiga problemas como o esgotamento profissional e a alta rotatividade, promovendo um ambiente de trabalho produtivo, inovador e comprometido.

A análise dos estudos revisados sugere que o clima organizacional atua como um moderador entre as características individuais dos servidores e os resultados organizacionais, destacando-se em áreas como liderança ética, compartilhamento de conhecimento e inovação. A gestão do clima organizacional emerge como uma estratégia para a melhoria das organizações públicas.

No entanto, as limitações da pesquisa apontam para a necessidade de expandir o escopo investigativo. A concentração em bases de dados específicas e o foco exclusivo no setor público restringem a aplicabilidade dos achados ao contexto privado. Além disso, há uma escassez de estudos que explorem intervenções para melhoria do clima organizacional, bem como de pesquisas longitudinais que possam avaliar o impacto de longo prazo dessas intervenções. Para futuras investigações, recomenda-se a ampliação da base de dados para incluir outras fontes de literatura acadêmica que ofereçam insights.

Por fim, o entendimento e a gestão do clima organizacional são fundamentais para o sucesso das organizações públicas, exigindo uma abordagem contínua e adaptativa que considere os aspectos humanos e sistêmicos do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

AL'ARARAH, K., ÇAĞLAR, D; ALJUHMANI, H. Y. (2024). Mitigating job burnout in Jordanian public healthcare: The interplay between ethical leadership, organizational climate, and role overload. *Behavioral Sciences*, 14(6), 490. <https://doi.org/10.3390/bs14060490>

BEUS, J., TAYLOR, E; SOLOMON, S. (2020). Climate-context congruence: Examining context as a boundary condition for climate-performance relationships. *The Journal of applied psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000826>.

CARVALHO, J., SOBRAL, F; MANSUR, J. (2020). Exploring shared leadership in public organizations: Evidence from the educational arena. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 524–544. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190319>

CHEN, L., LIN, C; ZHOU, X. (2024). How does public service motivation affect the proactive service behaviors of grid workers? A study of survey evidence from Eastern China. *Behavioral Sciences*, 14(3), 148. <https://doi.org/10.3390/bs14030148>

CHOURASIA, A; BAHUGUNA, P. (2023). Relational Climate and Organizational Performance - An Empirical Investigation in Oil and Gas Public Sector in India. *International Journal of Professional Business Review*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2576>.

D'AMATO, A. (2023). From research to action and back again: The long journey of organizational climate – a review of the literature and a summative framework. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070231152010>

FRISCH AVIRAM, N; BEERI, I; COHEN, N. (2021). From the bottom-up: Probing the gap between street-level bureaucrats' intentions of engaging in policy entrepreneurship and their behavior. *The American Review of Public Administration*, 51(8), 636–649. <https://doi.org/10.1177/02750740211023597>

ISLAM, M. Z *et al.* (2024). An empirical investigation of organizational factors and organizational effectiveness: The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Public Administration*, 47(8), 532–550. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2154788>

JACOBSEN, C. B; KNIES, E. (2021). People management: Integrating insights from strategic human resource management and leadership. In P. Leisink, K. Boselie, M. van Bottenburg, & D. Hosking (Eds.), *Managing for public service performance: How people and values make a difference* (pp. 33–54). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0003>

KUBO, E. K. M *et al.* (2015). Frankenstein e o clima organizacional: Estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. *Revista Internacional de Investigaciones en Ciencias Sociales*, 11(1), 35–54. <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.35-54>

LUZ, R. (2003). Gestão do clima organizacional. *Qualitymark*. Mutonyi, B., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32, 615–631. <https://doi.org/10.1108/eb-02-2019-0021>.

OLIVA, E. C., FALCHI, W. S; FALCHI, K. S. (2007). Ações implementadas pós-pesquisa do clima organizacional na multibras S/A eletrodomésticos. *Revista Científica Symposium*, 5(2), 36–45.

PARSIFAL. (n.d.). Parsif.al. Retrieved January 16, 2025, from <https://parsif.al/>
Paz, L. A., Thiago, F., & Maciel, W. R. E. (2022). Ações pós-pesquisa de clima organizacional em uma indústria cimenteira. *Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)*, 19, 3–22. <https://doi.org/10.12819/2022.19.5.1>

PRABOWO, W. (2020). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Climate, and Employee Performance. *Journal of Economics and Business*. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.04.297>.

QURATULAIN, S *et al.* (2021). Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors: Testing the moderating effect of organizational climate. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 250–273. <https://doi.org/10.1177/0734371X19876676>

REINA, R., & SCAROZZA, D. (2021). Human resource management in the public administration. In M. Decastri, S. Battini, F. Buonocore, & F. Gagliarducci (Eds.), *Organizational development in public administration* (pp. 61–101). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43799-2_3

SANTOS, N. M. (2021). *Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico* (2nd ed.). Saint Paul. Scrimshire, A., Edwards, B., Crosby, D., & Anderson, S. (2022). Investigating the effects of high-involvement climate and public service motivation on engagement, performance, and meaningfulness in the public sector. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/jmp-03-2021-0158>.

SHIM, D. C., PARK, H. H; CHUNG, K. H. (2023). Workgroup innovative behaviors in the public sector workplace: The influence of servant leadership and workgroup climates. *Public Management Review*, 25(5), 901–925. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1999668>

SOUZA, C. P. (2014). *Cultura e clima organizacional: Compreendendo a essência das organizações*. InterSaberes.

VINARSKI-PERETZ, H; KIDRON, A. (2024). Antecedents of public managers' collective implementation efficacy as they actualize new public services. *Public Money & Management*, 44(5), 418–427. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2203869>

WIRAWAN, I. K. P. G., SUARDHIKA, I. N; AGUNG, A. A. P. (2021). Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior on Public Sector Organizations. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 1156–1171. Retrieved from <https://cibgp.com/au/index.php/1323-6903/article/view/625>

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

DUARTE, P. F; THIAGO. F. *Clima Organizacional: Efeitos no Comportamento e Desempenho de Servidores Públicos*. *Rev. FSA*, Teresina, v. 22, n. 6, art. 2, p. 29-48, jun. 2025.

Contribuição dos Autores	P. F. Duarte	F. Thiago
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X