

Como anda o clima organizacional no setor público? Um estudo da produção científica de 2011 a 2024

How Is Organizational Climate in the Public Sector? A Study of Scientific Production from 2011 to 2024 em inglês

Lana Montezano Doutora em Administração pela UnB. Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) –
<https://orcid.org/0000-0001-5288-4299> Brasil. lanamontezano@gmail.com

Joyse Vasconcelos França Mestre em Administração pela UnB. Fundação Getúlio Vargas (FGV) –
<https://orcid.org/0000-0001-5424-1078> Brasil. joysevasconcelosf@gmail.com

Joaquim Rubens Fontes Filho Doutor em Administração. Fundação Getúlio Vargas (FGV)/Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0001-6377-1185> Joaquim.rubens@fgv.br

José Carlos Raulino Lopes Doutor em Geografia pela UNESP. Instituto Federal do Piauí (IFPI) -
<https://orcid.org/0000-0003-1686-7699> Brasil. raulino@ifpi.edu.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar e sistematizar a produção científica nacional e internacional sobre o clima organizacional no setor público, no período de 2011 a 2024. Para isso, foi conduzida uma revisão integrativa da literatura em nove bases de dados científicas, com seleção de 65 artigos conforme critérios pré-estabelecidos. A análise considerou aspectos bibliométricos, metodológicos, etapas da gestão do clima organizacional, dimensões do constructo e efeitos organizacionais associados. Os resultados apontam a predominância de estudos teórico-empíricos (97,1%), quantitativos (70,8%) e com recorte transversal (95,4%), que utilizam majoritariamente questionários estruturados e técnicas de análise estatística multivariada. Foram consolidadas 18 dimensões do clima organizacional, com ênfase em liderança, justiça e equidade organizacional, e relações interpessoais, além de 14 efeitos identificados, como desempenho, produtividade e satisfação no trabalho. Observou-se que a maioria dos estudos se concentra na etapa de diagnóstico do clima, sendo raros os que relatam ações de melhoria ou estratégias de monitoramento. Ao integrar e analisar criticamente os achados da literatura, este estudo contribui para o avanço teórico ao consolidar um panorama amplo e atualizado sobre clima organizacional no setor público. Do ponto de vista prático, oferece subsídios para gestores públicos desenvolverem estratégias de valorização dos servidores e fortalecimento do desempenho institucional. Os resultados também sinalizam lacunas metodológicas e apontam a necessidade de pesquisas futuras com abordagens

mais diversas e foco longitudinal sobre os efeitos de intervenções no clima organizacional.

Palavras-chave: Clima organizacional. Setor Público. Liderança. Desempenho. Revisão Integrativa.

ABSTRACT

This article aims to analyze and systematize national and international scientific literature on organizational climate in the public sector from 2011 to 2024. An integrative literature review was conducted across nine scientific databases, resulting in the selection of 65 articles according to predefined criteria. The analysis covered bibliometric and methodological aspects, stages of climate management, construct dimensions, and associated organizational outcomes. The results indicate a predominance of theoretical-empirical studies (97.1%), with a quantitative approach (70.8%) and cross-sectional design (95.4%), mostly using structured questionnaires and multivariate statistical techniques. A total of 18 dimensions of organizational climate were consolidated, with emphasis on leadership, organizational justice and equity, and interpersonal relationships. Fourteen key outcomes were identified, particularly performance, productivity, and job satisfaction. The findings also show that most studies focus on the diagnostic phase of organizational climate, with few reporting improvement actions or monitoring strategies. By integrating and critically analyzing the literature, this study contributes to the theoretical advancement of the field by offering a comprehensive and up-to-date overview of organizational climate in the public sector. From a practical perspective, it provides insights for public managers to develop strategies that enhance employee appreciation and institutional performance. The results also highlight methodological gaps and emphasize the need for future research with more diverse approaches and longitudinal designs to assess the effects of organizational climate interventions.

Keywords: Organizational climate. Public sector. Leadership. Performance. Integrative review.

Recebido em 29/04/2025. Aprovado em 03/12/2025. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.
<https://doi.org/10.22279/navus.v18.2126>

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público desempenha um papel essencial na construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo, sendo um fator determinante para a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Carvalho et al., 2024; Duarte et al., 2024; Pinho & Silva, 2025). A valorização dos servidores e a implementação de práticas de gestão eficazes impactam diretamente a motivação, o comprometimento e a produtividade dos funcionários públicos (Cunha et al., 2024; Pinho & Silva, 2025). Nesse sentido, a administração pública tem incorporado novas tecnologias e modelos de gestão oriundos da iniciativa privada, em consonância com as propostas do movimento da Nova Gestão Pública (Fontes Filho, 2014). Nesse contexto, as pesquisas de clima organizacional destacam-se como instrumentos relevantes para o aprimoramento da gestão e para o desenvolvimento dos servidores (Cunha et al., 2024).

A escassez de recursos humanos, o baixo reconhecimento e a limitação de oportunidades de crescimento são apontados como os principais desafios enfrentados pela administração pública, resultando em desmotivação, sobrecarga de trabalho e comprometimento da qualidade dos serviços oferecidos (Carvalho et al., 2024; Duarte et al., 2024). Nesse contexto, compreender o clima organizacional permite aos gestores adotar uma visão estratégica voltada à implementação de melhorias capazes de impulsionar o desempenho organizacional e favorecer a satisfação dos servidores (Araújo et al., 2023; Carvalho et al., 2024; Pinho & Silva, 2025).

A adoção de estratégias eficazes de gestão de pessoas contribui para minimizar problemas como baixa produtividade, insatisfação no trabalho e alta rotatividade, resultando em servidores mais engajados e comprometidos com os objetivos institucionais (Duarte et al., 2024; Pinho & Silva, 2025; Silva et al., 2018). Por isso, a gestão do clima organizacional deve ser uma estratégia contínua, capaz de evitar desmotivação e fortalecer o engajamento dos servidores públicos (Araújo et al., 2023; Duarte et al., 2024).

Estudos recentes buscaram consolidar a produção sobre clima organizacional e identificar desafios relacionados à sua mensuração e gestão. Araújo et al. (2023) descreveram aspectos bibliométricos das publicações científicas nacionais sobre o tema no contexto específico do setor da saúde, no período de 2005 e 2016. Moura et al. (2024) analisaram 14 artigos da literatura acerca da relação entre clima organizacional e gestão social em instituições públicas, restringindo o estudo à interação entre essas duas variáveis. Já Duarte et al. (2024) realizaram uma análise da literatura publicada entre 2018 e 2023 sobre instrumentos de mensuração do clima organizacional em organizações públicas, com foco em apenas uma etapa da gestão do clima organizacional, e indicaram a necessidade de estudos que aprofundem a compreensão da temática no contexto público.

Apesar desses esforços, observa-se que o tema vem sendo foco de revisões recentes, as quais apresentam limitações quanto à consolidação da literatura no setor público. Em complemento, Chourasia e Bahuguna (2023) e Lintang e Rathakrishnan (2024) apontam a necessidade de pesquisas que investiguem as variáveis que tenham relações de influência com clima organizacional em organizações públicas.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo descrever a produção científica nacional e internacional sobre clima organizacional no setor público entre 2011 e 2024, por meio de uma revisão integrativa, caracterizando essas publicações quanto aos aspectos bibliométricos e aos aspectos

metodológicos predominantes, além de identificar as etapas da gestão do clima organizacional, as dimensões que compõem o constructo e dos seus efeitos (variáveis consequentes). Diferentemente das revisões anteriores, esta pesquisa amplia o escopo ao considerar tanto a literatura nacional quanto internacional e ao estruturar uma análise detalhada das etapas da gestão do clima organizacional e das variáveis específicas no contexto do setor público, contribuindo para a construção de um panorama mais completo e atualizado sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cima organizacional: conceito, dimensões e consequentes no setor público

O constructo "clima organizacional" se refere a percepções compartilhadas dos colaboradores de uma organização em relação ao contexto organizacional, contemplando aspectos relacionados ao ambiente institucional, estressores ambientais, tecnologia e inovação, mudança organizacional, processo organizacional, estrutura organizacional, condições físicas, comunicação, propriedade, metas e governança corporativa (Banwo et al., 2022). Para Rodríguez (2024), o clima organizacional representa a percepção dos fatores do ambiente de trabalho e deve ser avaliado para viabilizar o uso de estratégias que previnam e corrijam o ambiente, de modo a permitir maior satisfação dos colaboradores para que alcancem os objetivos organizacionais.

A compreensão a respeito do conceito de clima organizacional pode ser obtida a partir de estudos que buscaram definir escalas de mensuração do constructo, tendo em vista representarem o conteúdo que compõe o clima organizacional. Laros e Puente-Palacions (2004) validaram uma escala de clima organizacional com sete dimensões de aspectos que compõem este construto: gerenciamento das relações interpessoais, comprometimento organizacional, carga de trabalho, trabalho em equipe, suporte material, valorização do trabalho e expectativas de desempenho. Já Beltrán-Hernández et al. (2021) definiram uma escala de clima contemplando nove dimensões: estrutura organizacional, exigência de trabalho, desempenho, liderança e participação, relações de trabalho, remuneração, recompensa, contexto social, extra-laboral e familiar e satisfação no trabalho.

Já no contexto específico do setor público, para Santos et al. (2019), o clima organizacional é composto por aspectos relacionados à liderança, comunicação, estratégia e planos, melhoria contínua e aprendizagem. Mais recentemente, Estivalet et al. (2024) propuseram uma escala de mensuração para o clima organizacional no setor público abrangendo aspectos relacionados a autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, formalização, resistência às mudanças, valor público, clareza organizacional, ineficiência, atuação profissional, desempenho e diversidade. Moura et al. (2024) complementam essa discussão ao abordarem a gestão social em instituições públicas e sua possível relação de feedback com o clima organizacional, oferecendo uma perspectiva adicional sobre a dinâmica entre gestão e ambiente de trabalho no setor público.

Sanches e Castro (2015) investigaram a relação entre a percepção do clima organizacional e o comportamento organizacional positivo no setor de obras de uma prefeitura brasileira, evidenciando a relevância do clima para

o desempenho dos servidores públicos. A reestruturação de negócios em unidades do setor público pode influenciar a relação entre o clima organizacional, o desempenho percebido e a satisfação no trabalho, conforme observado por Rao (2017). Yamassake et al. (2021) e Rodríguez (2024) também corroboram a relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional, reforçando a importância de um ambiente de trabalho positivo para a satisfação dos colaboradores. Pinho e Silva (2025) constataram uma correlação moderada positiva do clima organizacional com o comprometimento em servidores públicos de uma universidade.

González (2021) destaca a importância dos estilos de liderança e sua influência no clima organizacional percebido pela equipe de enfermagem em um hospital público. Saidi et al. (2024) reforçam a importância da liderança transformacional para gerar um bom clima organizacional em organizações públicas, e consequentemente, promover a inovação.

Para além da compreensão do conceito de clima, a literatura traz discussões sobre a gestão do clima organizacional em organizações públicas, evidenciando que as organizações precisam realizar o levantamento da percepção dos colaboradores a respeito do clima, e usar estas informações como fonte de identificação de dificuldades, buscando a atuação com ações para melhorar o clima organizacional (Silva, Viana & Feitosa, 2018).

2.2 Revisão de Literatura sobre Clima Organizacional

Lima et al. (2021) realizaram uma bibliometria sobre clima organizacional, analisando 12 artigos publicados na base Scielo entre os anos de 1988 e 2015. Os autores identificaram que os estudos adotaram abordagens qualitativas (45%) e quantitativas (45%) e que a temática é mais recorrente associada a satisfação profissional.

A pesquisa de Araújo et al. (2023) analisou 220 artigos publicados entre 1977 e 2020 na base SPELL, mapeando a produção científica nacional sobre clima organizacional no setor da saúde. Os artigos analisados são essencialmente estudos de casos de natureza descritiva com uso abordagem quantitativa, por meio da aplicação de questionários. Foram identificados os desafios na gestão de pessoas em hospitais públicos, como insatisfação com remuneração, problemas de comunicação interna e infraestrutura inadequada. Os autores identificaram que a maioria dos artigos investigou exclusivamente o clima organizacional (41%), enquanto os demais abordaram o tema associado a outros constructos, tais como desempenho organizacional, cultura organizacional, satisfação no trabalho, gestão estratégica, gestão de pessoas, inovação, liderança, teletrabalho, rotatividade, burnout, entre outros. O estudo revelou uma escassez de pesquisas focadas no setor da saúde, apesar da relevância do tema, e reforçou a necessidade de políticas institucionais voltadas para a melhoria do clima organizacional.

Já a revisão realizada por Duarte et al. (2024) analisou 11 publicações sobre clima organizacional especificamente no setor público, entre 2018 e 2023, apontando um crescimento das pesquisas nos últimos anos, mas também identificando lacunas na literatura, como a predominância de estudos quantitativos, baseadas na aplicação de questionários estruturados, e a carência de metodologias qualitativas para aprofundar a compreensão do tema (Duarte et al., 2024). A maioria das organizações pesquisadas é da área da saúde e da educação, com predominância do uso da escala Likert de cinco

pontos. Entre os principais fatores que impactam o clima organizacional no setor público, o estudo destacou liderança, comunicação interna, reconhecimento profissional e condições de trabalho, além da necessidade de políticas voltadas para a valorização dos servidores e melhoria na comunicação institucional.

3 MÉTODO

A pesquisa, quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, realizada por meio da análise da produção científica sobre clima organizacional no setor público, adotando-se o método da revisão integrativa. Conforme Souza et al. (2010, p. 102), a revisão integrativa é "um método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática".

Para sua execução, foram definidos critérios para busca e seleção dos artigos, tais como: definição de nove bases científicas (*Scispace, Google Scholar, Taylor e Francis, Wiley online Library, Scopus, Spell, SciELO, Web of Science e Emerald*) para ampliar a chance de identificação de mais artigos; definição dos termos de busca de "clima organizacional", "setor público" e "administração pública" tanto no idioma português como em inglês; limitação do recorte temporal das publicações entre os anos de 2011 e 2024, sendo que as buscas dos artigos foram realizadas no mês de julho de 2024. Ao realizar as buscas, também foi considerada a necessidade de validar a publicação relacionada ao contexto do setor público, em publicações nacionais ou internacionais, e ser um artigo científico, e não havia restrição de corte de qualidade do periódico. Foi realizado um primeiro filtro dos artigos, comparando os resultados de cada base para eliminar as repetições entre as bases. O levantamento inicial foi realizado por uma pesquisadora que selecionou 67 artigos, sendo os critérios conferidos por outra pesquisadora que excluiu dois artigos, restando 65 artigos para análise.

O instrumento de coleta de dados foi uma planilha contendo 27 colunas de informações a serem preenchidas a partir da leitura dos artigos. As informações coletadas abrangeram desde a identificação da publicação (por exemplo ano, periódico, tipo de publicação, afiliação institucional dos autores), até aspectos metodológicos (por exemplo tipo de pesquisa, abordagem, natureza do estudo, caracterização da organização) bem como características específicas de clima organizacional tais como objetivo, uso de escala, etapa da gestão de clima, dimensões de clima, variáveis consequentes). Com isso, foram realizadas as leituras dos artigos e registro das informações na planilha.

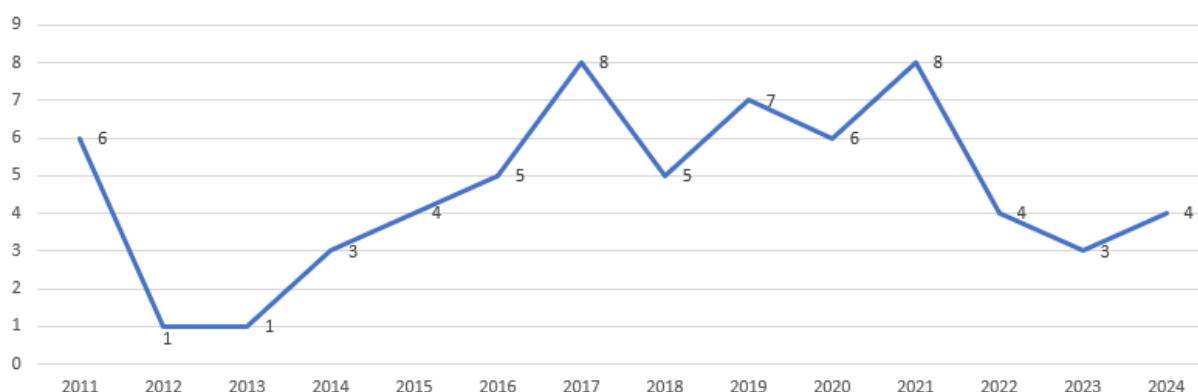
Para consolidação dos dados, utilizou-se estatística descritiva de frequência para contagem da ocorrência de variáveis que permitiram classificações prévias de informações (por exemplo, abordagem da pesquisa, tipo de publicação) ou que pudessem ser transformadas em variáveis categóricas (por exemplo ano, periódico e palavras-chave). Além disso, também foi utilizada a análise de conteúdo categórica de Bardin (2016) nas variáveis que demandaram análise textual, visando a identificação de núcleos de sentido, posteriormente agrupados em temas comuns, tais como os objetivos da pesquisa, as dimensões e as variáveis consequentes do clima organizacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização das publicações e aspectos metodológicos

Inicialmente foi possível identificar a evolução temporal das publicações sobre clima organizacional no setor público, conforme apresentado na Figura 1, com crescimento entre os anos de 2012 e 2017, passando por uma queda em 2018 e voltando a crescer até 2021. A partir daí, ocorreu uma considerável queda na produção sobre o tema, que pode ser decorrente de outras prioridades de investigações devido à pandemia do Covid-19, voltando a apresentar crescimento em 2024. Ressalta-se que o ano de 2024 apresenta limitação da quantidade de publicações em função das buscas terem sido realizadas no mês de julho, não contemplando todas as edições dos periódicos do referido ano. Mesmo com algumas quedas, observa-se que a temática vem sendo foco de pesquisas acadêmicas, mantendo produções ao longo dos anos.

Figura 1. Evolução temporal das publicações

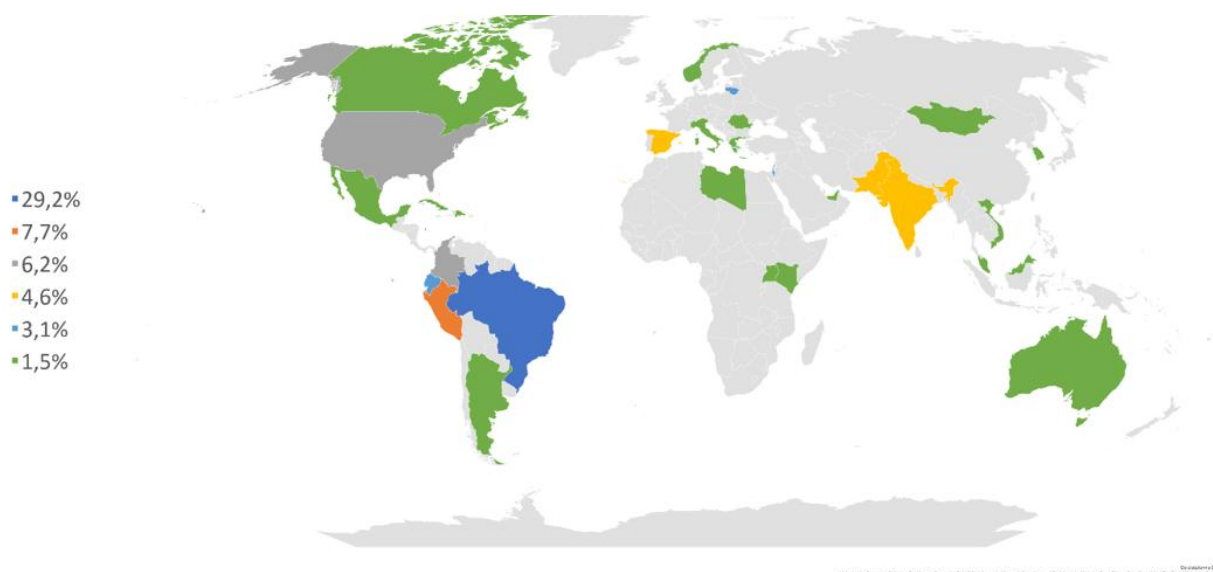


Os artigos identificados foram principalmente publicados em periódicos internacionais (74%), enquanto apenas 26% foram em periódicos nacionais. Diante disso, um interesse global e interdisciplinar, refletindo a relevância do tema em diferentes contextos e culturas. Foram identificados 59 periódicos diferentes que tiveram publicações sobre o tema, evidenciando uma dispersão e a pouca especialização do tema, tendo em vista que 53 deles tiveram apenas um artigo e apenas seis periódicos tiveram dois artigos, sendo eles: "593 Digital Publisher CEIT", "International Journal of Organizational Analysis", "International Journal of Psychological Research", "International Journal of Public Administration", "Revista Cubana de Salud Pública" e "RECC - Revista Eletrônica Científica do CRA-PR", o qual é o único periódico nacional.

Foram identificadas 88 afiliações institucionais dos autores, o que reflete a diversidade de pessoas pesquisando sobre o assunto, não sendo identificadas recorrências que remetam a grupos de pesquisas específicos investigando o fenômeno. As afiliações são tanto instituições de ensino superior, como também de organizações públicas onde as pesquisas foram realizadas.

Ainda sobre a caracterização dos estudos, foram realizadas pesquisas em 28 países, abrangendo todos os continentes como ilustrado na Figura 2, sendo a maior concentração no Brasil (29,2%), seguido do Peru (7,7%) e da Colômbia e Estados Unidos (cada um com 6,2%).

Figura 2. Países de realização dos estudos



Já no caso do Brasil, os estudos foram realizados em 11 Estados diferentes, além de um artigo não identificar o Estado da organização pesquisada. A Figura 3 apresenta os Estados, sendo que o Paraná e Rio de Janeiro tiveram três artigos, Bahia e Distrito Federal com dois artigos, e os demais com apenas um artigo.

Figura 3. Estados Brasileiros dos estudos nacionais



No que tange à esfera de poder das organizações estudadas nas pesquisas, tem-se que 64,6% são do Executivo, 6,2% do Judiciário, 1,5% do Legislativo e 27,7% não apresentaram informações para esta classificação. Já sobre a esfera

de governo, 35,4% são de organizações federais, 16,9% estaduais/distritais, 6,2% municipais, e 41,5% não havia informação para classificar.

Os aspectos metodológicos dos artigos foram classificados quanto ao tipo de pesquisa, recorte temporal, objetivos, abordagem metodológica, técnicas de coleta e análise de dados, conforme consolidações na Tabela 1. Pode-se identificar predominância de estudos teórico-empíricos (97,1%), com recorte transversal (95,4%), descritivos (35,4%), quantitativos 70,8%, com dados coletados por meio de questionários (89,2%) e com uso de estatística multivariada. Ressalta-se que apenas 12 artigos (18,46%) usaram mais de uma técnica de coleta de dados a fim de obter uma visão mais abrangente ou precisa dos fenômenos que estavam investigando. Foram identificadas diferentes técnicas de análise de dados, sendo que os artigos utilizaram mais de uma técnica para apresentar os resultados. Para efeito de exemplificação, as técnicas de estatística multivariada mais utilizadas para análise foram: Alfa de Cronbach, Análise de Equações Estruturais, análise fatorial, análise de regressão. Isto indica que os artigos buscam evidências de validade nos instrumentos utilizados nas pesquisas. Já as análises inferências foram correlações, Anova, Teste t, e as estatísticas descritivas foram médias e frequências.

Tabela 1

Aspectos metodológicos adotados nas pesquisas

Aspectos metodológicos		Frequência (%)
Tipo de pesquisa	Teórico-empírico	97,1%
	Teórico	2,9%
Recorte	Transversal	95,4%
	Longitudinal	4,6%
Quanto aos objetivos	Descritivo	35,4%
	Exploratório	7,7%
	Explicativo	12,3%
	Exploratório e descritivo	27,7%
	Descritivo e explicativo	16,9%
Abordagem	Qualitativa	13,8%
	Quantitativa	70,8%
	Mista	15,4%
Técnicas de coleta	Entrevista	16,9%
	Observação (direta, participante, em geral)	12,3%
	Questionário	89,2%
	Grupo Focal	6,2%
	Análise de especialistas	1,5%
	Revisão bibliográfica	4,6%
	Revisão sistemática da literatura	1,5%
	Análise documental	3,1%
Técnicas de análise	Análise de conteúdo	4,5%
	Análise bibliográfica	0,9%
	Diagrama de Ishikawa	0,9%
	Ferramenta 5W2H	0,9%

Aspectos metodológicos		Frequência (%)
	Ferramentas de medição de qualidade	0,9%
	Matriz GUT	0,9%
	Método paraconsistente	0,9%
	Estatística Descritiva	13,6%
	Estatística Inferencial	16,4%
	Estatística Multivariada	60,0%

4.2. Especificidades dos estudos de clima organizacional no setor público

Em relação aos objetivos dos artigos, foi possível identificar oito categorias temáticas, conforme Tabela 2, sendo mais recorrente os artigos que investigam as variáveis consequentes do clima organizacional no setor público (43,1%), evidenciando uma preocupação das pesquisas em verificar os efeitos que o clima proporciona para os indivíduos e organização.

Tabela 2

Objetivos dos artigos pesquisados

Categoria	Frequência %
Avaliação de programa de melhoria de clima organizacional	1,5%
Construção / validação de instrumento de mensuração de clima organizacional	10,8%
Diagnóstico de clima organizacional	12,3%
Identificação da relação de mediação /moderação de clima organizacional	12,3%
Identificação de fatores que influenciam no clima organizacional	13,8%
Identificação de fatores que influenciam no clima organizacional e seus efeitos	3,1%
Identificação dos efeitos do clima organizacional (consequentes)	43,1%
Planos de melhorias para o clima organizacional	3,1%

A análise das palavras-chave revela que "clima organizacional" foi predominante com 57 menções, indicando que 88% dos estudos utilizam esse termo de indexação. O fato de o termo não ter aparecido em todos os artigos é justificado pelas buscas terem considerado também a ocorrência do termo no título ou no resumo dos artigos, mas nem sempre foi utilizada como palavra-chave. O segundo termo mais frequente é "setor público", citado 14 vezes, o que remete a uma limitação nas palavras da definição do contexto da pesquisa. Em seguida, a expressão "satisfação no trabalho/satisfação laboral" aparece 12 vezes e "desempenho" é mencionado 8 vezes, destacando a importância da satisfação dos funcionários e do desempenho, os quais podem ser uma consequência do clima organizacional, alinhado à maior recorrência de estudos acerca dos efeitos do clima.

Buscou-se classificar também os artigos quanto às possíveis etapas da gestão de clima organizacional, sendo mais recorrente a realização de pesquisas de clima em 87,7% dos artigos, conforme descrito na Tabela 3. Os artigos classificados como "não se aplica" estudaram o clima de forma geral, mas não especificamente uma etapa de sua gestão. Apenas três estudos abordam

mais de uma fase da gestão de clima. Dois desses estudos tratam tanto da pesquisa de clima quanto do plano de ação, e o terceiro estudo aborda a pesquisa de clima, plano de ação e, de forma mais geral, a etapa de monitoramento. A presença de poucos estudos que abordam mais de uma etapa mostra uma tentativa de integração e um olhar mais holístico sobre a gestão de clima, embora ainda sejam poucos. Os estudos não descreveram estratégias de divulgação dos resultados das pesquisas.

Tabela 3

Etapas da gestão de clima organizacional

Etapas	Frequência (%)
Pesquisa de clima	87,7%
Divulgação dos resultados da pesquisa	0,0%
Plano de ação	7,7%
Monitoramento de ações	1,5%
Não se aplica	10,8%

Foi possível identificar em 44,6% dos artigos o uso de diferentes dimensões de clima organizacional, ou seja, das variáveis que se referem ao constructo de clima para ser mensurado, além do uso de diferentes combinações nos artigos. Nos demais 55,4% dos artigos não houve identificação das variáveis específicas que compõem o clima organizacional.

Com isto, a partir da análise de conteúdo foram consolidadas 18 dimensões de clima organizacional no setor público, as quais são descritas na Tabela 4, com a respectiva indicação da frequência de artigos que as adotaram. Esta consolidação adotou a análise de conteúdo para agrupamentos em dimensões que tratassem de temas correlatos, mesmo que tenham sido utilizadas pela literatura com terminologias diferentes, como por exemplo: Liderança e supervisão contemplam termos como suporte da chefia (Estivalet et al., 2024); Relações interpessoais contempla termos de interação e cooperação (Estivalet et al., 2024) ou relacionamento interpessoal (Tuni, 2022); Justiça e equidade organizacional contemplam a dimensão de Diversidade (Estivalet et al., 2024), Condições de trabalho abrangendo a dimensão de segurança no trabalho (Yamassake et al., 2021). Desta forma, as descrições das dimensões resumem os conteúdos relatados na literatura, os quais são exemplificados também na Tabela 4 para contribuir com o entendimento da dimensão.

Tabela 4

Dimensões de clima organizacional

Categoria de dimensão	Descrição	Exemplo de relato	Frequência (%)
Liderança e Supervisão	Refere-se ao suporte do líder da área que atua, incluindo a capacidade de motivar, orientar, incentivar, coordenar e apoiar suas equipes.	"Liderança: Avalia o papel e a eficácia dos líderes na organização." (Tuni, 2022)	21,5%
Justiça e Equidade Organizacional	Refere-se à percepção dos colaboradores sobre a justiça e equidade nas práticas organizacionais, incluindo a distribuição de	"Diversidade avalia o quanto os comportamentos e atitudes organizacionais respeitam a diversidade."	16,9%

Categoria de dimensão	Descrição	Exemplo de relato	Frequência (%)
	recursos, políticas e regulamentos, bem como de práticas de respeito à diversidade.	(Estivalette et al., 2024)	
Relações Interpessoais	Refere-se à qualidade das interações e relacionamentos entre os colegas de trabalho, incluindo a cooperação, confiança e coesão entre os membros da organização.	"interação e cooperação avalia a contribuição das interações e cooperação entre servidores para o clima organizacional." (Estivalette et al., 2024)	13,8%
Reconhecimento e Recompensa	Refere-se à percepção sobre as políticas de reconhecimento e recompensa equitativos e justos, incluindo aspectos das promoções e da valorização do desempenho, visando motivar e reforçar comportamentos positivos.	"Recompensa: Refere-se à percepção dos trabalhadores sobre a justiça e adequação das recompensas (financeiras ou não) recebidas pelo seu trabalho." (Vidaurre et al., 2023)	13,8%
Clareza Organizacional	Refere-se à transparência e clareza das responsabilidades, papel de atuação, objetivos, políticas e procedimentos da organização.	"Clareza Organizacional avalia o grau em que os objetivos, funções, planos e metas estão claramente definidos e comunicados ao servidor." (Estivalette et al., 2024)	12,3%
Desenvolvimento e Crescimento Profissional	Refere-se às oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional oferecidas pela organização, incluindo treinamento e a satisfação com as oportunidades de desenvolvimento na carreira.	"treinamento necessário, oportunidades suficientes, desenvolvimento e promoção." (Silvestre, 2017)	10,8%
Estratégia e Visão Organizacional	Refere-se à clareza e à eficácia das estratégias organizacionais e à visão da instituição, refletindo o compromisso com metas	"compromisso com metas e visão." (Silvestre, 2017)	10,8%

Categoria de dimensão	Descrição	Exemplo de relato	Frequência (%)
	e a comunicação clara dos objetivos aos colaboradores.		
Autonomia no trabalho	Refere-se ao grau de independência e liberdade que os colaboradores percebem para realização do seu trabalho.	"Autonomia avalia a liberdade do servidor para tomar decisões relativas ao seu trabalho." (Estivalette et al., 2024)	9,2%
Comunicação Organizacional	Refere-se à qualidade da comunicação entre chefes e subordinados, a disponibilização de informações organizacionais aos colaboradores a disponibilidade de canais de comunicação adotados.	"canais de comunicação abertos." (Silvestre, 2017)	9,2%
Estrutura e Processos Organizacionais	Refere-se à organização e definição das tarefas, responsabilidades e processos dentro da instituição.	"Estrutura: Refere-se à organização e definição das tarefas, responsabilidades e processos dentro da instituição." (Vidaurre et al., 2023)	9,2%
Participação na tomada de decisão	Refere-se à percepção quanto à possibilidade de participar das tomadas de decisões na sua área ou na organização como um todo.	"Participação avalia a percepção do servidor quanto à participação na tomada de decisão no ambiente organizacional." (Estivalette et al., 2024)	7,7%
Condições de Trabalho	Refere-se às condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho, incluindo segurança e infraestrutura, refletindo a preocupação da organização com a saúde e conforto dos funcionários.	"ambiente físico confortável, preocupações com a saúde." (Silvestre, 2017)	6,2%
Inovação e Criatividade	Refere-se à percepção dos colaboradores sobre o incentivo para ser criativo, explorar novas áreas de trabalho e proporem mudanças para	"incentivo à inovação e mudança de métodos." (Silvestre, 2017)	6,2%

Categoria de dimensão	Descrição	Exemplo de relato	Frequência (%)
	melhorias organizacionais.		
Padrões de desempenho	Refere-se à percepção dos funcionários sobre as exigências de determinados padrões de desempenho, incluindo o estabelecimento de metas desafiadoras que incentivem melhores resultados organizacionais.	"Padrões de Desempenho: Analisa a existência e a clareza dos padrões de desempenho estabelecidos pela organização." (Yamassake et al, 2021)	6,2%
Identidade organizacional	Refere-se ao senso de pertencimento e identificação com o propósito e valores organizacionais	"Identidade: Senso de pertencimento e identificação dos trabalhadores com a organização." (Vidaurre et al., 2023)	4,6%
Orgulho do trabalho / valor público	Refere-se a percepção de orgulho e de valor público pelo trabalho realizado.	"Valor Público avalia o quanto os servidores percebem seu trabalho como causando impactos positivos na sociedade." (Estivalette et al., 2024)	3,1%
Foco na qualidade do trabalho	Refere-se à percepção dos colaboradores sobre a qualidade do serviço prestado.	"Qualidade do serviço." (Silvestre, 2017)	1,5%
Carga de trabalho	Refere-se a percepção quanto à quantidade de demandas de trabalho.	"carga de trabalho." (Silvestre, 2017)	1,5%

O resultado evidencia maiores recorrências das dimensões de liderança e supervisão, justiça e equidade organizacional, relações interpessoais e reconhecimento e recompensa, ou seja, são aspectos mais presentes na literatura considerados para avaliação do clima organizacional. A consolidação da literatura também permitiu identificar maior quantidade de variáveis que compõe a percepção do ambiente organizacional no setor público referente ao clima organizacional, além de apresentar especificidades vinculadas ao contexto público, se comparadas com as dimensões de clima organizacional em geral, como as de Laros e Puentes-Palacions (2004) e a de Beltrán-Hernández et al. (2021). Isto evidencia a complexidade da diversidade de fatores que podem influenciar na percepção do clima organizacional dos agentes públicos para que considerem um ambiente de trabalho adequado ao desempenho da prestação dos serviços para sociedade. Desta forma, percebe-se que a compreensão do clima organizacional demanda a interpretação dos condicionantes institucionais e normativos que caracterizam as organizações públicas.

A leitura de 92,3% dos artigos permitiu identificar os possíveis efeitos (consequentes) que podem ser proporcionados pelo clima organizacional no

setor público, tendo em vista que os outros 7,7% não apresentaram no texto conteúdos relacionados às consequências do clima organizacional. Com isto, foram consolidadas 14 categorias de efeitos decorrentes de um clima positivo, listadas na Tabela 5, com as frequências de artigos, descrição que explica a categoria, bem como exemplo de relatos da literatura. Da mesma forma, as categorias foram estabelecidas de acordo com conteúdos similares, e as descrições contemplam a explicação dos conteúdos dos diferentes relatos. Ressalta-se que o foco foi no efeito de um clima organizacional positivo, portanto, quando os estudos elencavam os efeitos de um clima negativo a consolidação considerou o efeito inverso, como no estudo de Gonzales (2021) que indicou que o clima negativo pode levar ao aumento da saída de funcionários, portanto o clima positivo levaria a maior retenção de pessoal.

Tabela 5

Efeitos do clima organizacional (consequentes)

Categoria de efeitos	Descrição	Exemplo de relato	Frequência (%)
Aumento do Desempenho e Produtividade	Promove o aumento da eficiência, desempenho e produtividade dos colaboradores.	"melhorar o desempenho da organização." (Chourasia & Bahuguna, 2023)	44,6%
Satisfação no trabalho	Promove uma maior satisfação no trabalho ao melhorar todos os aspectos da experiência laboral.	"Há uma correlação positiva significativa entre clima organizacional e satisfação no trabalho." (Yamassake et al., 2021)	36,9%
Aumento da motivação	Promove um ambiente de trabalho onde a motivação é intensificada e o entusiasmo é elevado.	"tem uma influência significativa tanto na motivação quanto no desempenho dos colaboradores." (Thiago et al., 2022)	26,2%
Promoção da Inovação, Criatividade	Fomenta a promoção da inovação e criatividade ao estimular o comportamento inovador dos funcionários e fortalecer a capacidade da organização de implementar novas ideias e soluções.	"Um clima organizacional positivo está associado a um aumento na criatividade individual e no comportamento inovador individual." (Mutonyi et al. 2020)	20,0%
Melhoria das Relações Interpessoais	Melhora as relações interpessoais ao promover um ambiente de propósito e visão compartilhados, estimulando a cooperação e a empatia e, consequentemente,	"promovendo um ambiente de propósito compartilhado, visão compartilhada, compaixão e	15,4%

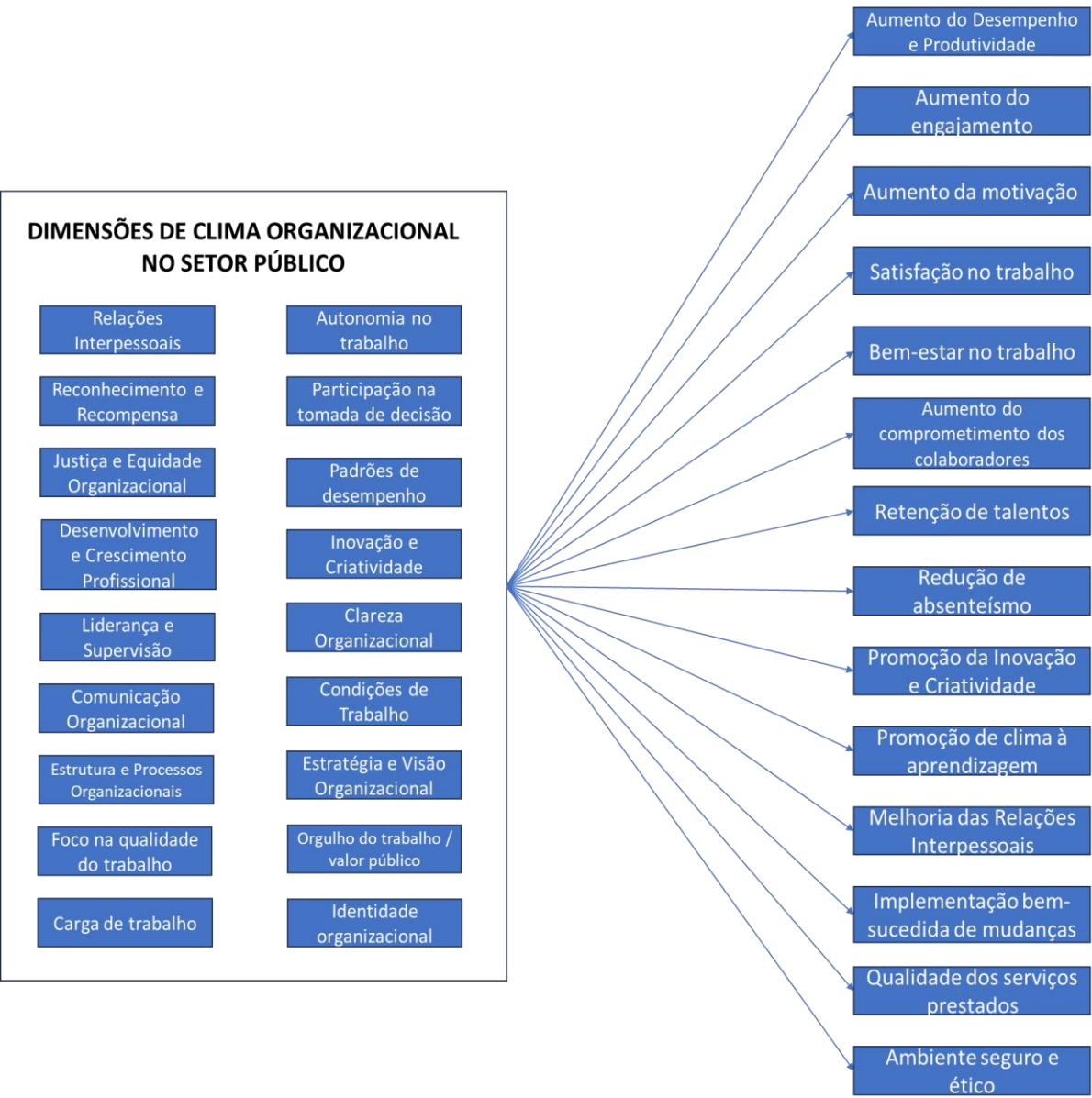
Categoria de efeitos	Descrição	Exemplo de relato	Frequência (%)
	fortalecendo a harmonia no trabalho.	respeito mútuo no local de trabalho." (Chourasia & Bahuguna, 2023)	
Bem-estar no trabalho	Promove o bem-estar no trabalho em função de contribuir para a redução do estresse e para melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho.	"pode influenciar o bem-estar e a motivação dos funcionários." (Yamassake et al., 2021)	10,8%
Aumento do comprometimento dos colaboradores	Fortalece a dedicação e o compromisso dos colaboradores para com a organização.	"Relação entre clima organizacional e resultados desejáveis, como satisfação no trabalho, comprometimento e desempenho." (Al Damoe et al., 2017)	10,8%
Retenção de talentos	Melhora a capacidade da organização de reter seus colaboradores, na medida em que adota práticas estabelecidas nas dimensões de clima que contribuem para que o local de trabalho seja adequado e não haja intenção de saída do trabalho.	"O clima afeta a rotatividade, com um clima negativo podendo aumentar a saída de funcionários" (Gonzales, 2021)	9,2%
Qualidade dos serviços prestados	Melhora a qualidade dos serviços prestados ao criar um ambiente que favorece a padronização de processos, a eficiência operacional e a satisfação do cliente, resultando em serviços mais eficazes e em maior fidelização.	"Impacto positivo na satisfação laboral, produtividade, qualidade de atendimento e desenvolvimento organizacional." (Vidaurre et al., 2023)	7,7%
Redução de absenteísmo	Contribui para a redução de absenteísmo ao promover um ambiente de trabalho agradável e diminuir as faltas ao trabalho.	"clima organizacional também influencia o absenteísmo, onde um ambiente de trabalho negativo pode levar a maiores taxas de ausência dos funcionários." (Gonzales, 2021)	4,6%
Promoção de clima à aprendizagem	Fomenta a promoção da aprendizagem ao estimular compartilhamento do conhecimento e da	"Clima organizacional positivo, com suporte e feedback	4,6%

Categoria de efeitos	Descrição	Exemplo de relato	Frequência (%)
	transferência da aprendizagem para aplicação na prática do trabalho.	adequado, leva a melhores comportamentos de implementação de treinamento." (Quratulain et al., 2019)	
Implementação bem-sucedida de mudanças	Facilita a implementação bem-sucedida de mudanças ao aumentar a prontidão dos funcionários para aceitar alterações, minimizar resistências e otimizar os resultados das transformações organizacionais.	"um clima organizacional positivo influencia diretamente a prontidão dos funcionários para aceitar mudanças." (Hatjidis & Younes, 2019)	4,6%
Aumento do engajamento	Promove um maior engajamento com as tarefas e responsabilidades.	"Gera engajamento dos funcionários." (Ancarani et al., 2019)	3,1%
Ambiente seguro e ético	Proporciona a todos um ambiente seguro e ético.	"Criação de um ambiente de trabalho mais seguro e ético." (Itzkovich & Dolev, 2021)	1,5%

A análise da Tabela 5 permite identificar que o clima organizacional gera efeitos diretos para os indivíduos (por exemplo aumento do engajamento, bem-estar), para a própria organização (por exemplo, aumento de produtividade, promoção de inovações), bem como para a sociedade (qualidade dos serviços prestados). A compreensão destes efeitos permite subsidiar tomadas de decisões gerenciais sobre investimentos em melhorias das dimensões de clima organizacional para que possam gerar os efeitos que melhorem as condições para os profissionais trabalharem, e com isto, fortaleçam a capacidade das organizações públicas na prestação de bons serviços para a sociedade.

Por fim, a Figura 4 consolida visualmente a relação entre as principais dimensões de clima organizacional no setor público e quais são os efeitos que um bom clima pode proporcionar tanto para os indivíduos quanto para as organizações públicas.

Figura 4. Consolidação das dimensões de clima organizacionais e dos seus efeitos



Com base na sistematização das dimensões e efeitos do clima organizacional sobre a dinâmica interna nos estudos revisados, é possível observar um esforço crescente da literatura em descrever os impactos positivos de ambientes de trabalho saudáveis sobre o desempenho organizacional. No entanto, embora os estudos apresentem convergência quanto à relevância do clima organizacional para o desempenho e a satisfação dos servidores públicos, constata-se uma homogeneidade metodológica e teórica que limita o aprofundamento crítico da temática.

Assim, a predominância de abordagens quantitativas, com uso de escalas estruturadas e análises estatísticas, tende a capturar percepções agregadas, mas pouco exploram as dinâmicas contextuais e culturais específicas de diferentes organizações públicas (Duarte et al., 2024), ou mesmo os efeitos da construção social ou cultural dos constructos. Nesse sentido, autores como Estivalete et al. (2024) e Moura et al. (2024) apontam a importância de

desenvolver instrumentos adaptados à realidade do setor público, incluindo variáveis como valor público, resistência à mudança e formalização. Essa tensão entre a generalização dos resultados e a necessidade de sensibilidade contextual reforça o argumento de Rodríguez (2024), que defende abordagens interpretativas e qualitativas para captar a complexidade do clima organizacional em instituições públicas. Portanto, evidencia-se uma lacuna analítica no confronto entre diferentes desenhos metodológicos, o que pode limitar uma compreensão mais holística do fenômeno e reforça a necessidade de triangulação de métodos e marcos teóricos nas pesquisas futuras.

5 CONCLUSÃO

A implementação do modelo gerencialista no Brasil, associado à difusão internacional do movimento da Nova Gestão Pública, foi impulsionado na década de 1990 com as ações do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) para a reforma gerencial e a ênfase crescente na busca por eficiência, *accountability* e resultados mensuráveis na administração pública (Hood, 1991; Abrucio, 1997). Nesse contexto, a adoção de instrumentos típicos da gestão privada passou a ser incentivada como forma de modernizar o serviço público e alinhar o desempenho organizacional às demandas da sociedade. Entre esses instrumentos, destacam-se os modelos de avaliação de desempenho e de acompanhamento do clima organizacional, que se tornaram estratégicos para mensurar não apenas os resultados, mas também o grau de engajamento e bem-estar dos servidores públicos (Estivalet et al., 2024). Tais práticas permitem identificar fatores que afetam a motivação, a produtividade e a qualidade dos serviços prestados, promovendo uma gestão mais orientada por evidências e pela melhoria contínua. Além disso, possibilitam à administração pública o alinhamento entre desempenho institucional e valorização dos servidores, elementos centrais para uma cultura de desempenho sustentável no setor público (Silva, Viana & Feitosa, 2018).

Este estudo teve como propósito descrever e analisar a produção científica nacional e internacional sobre clima organizacional no setor público, entre os anos de 2011 e 2024. A pesquisa evidenciou uma diversidade metodológica moderada, com predominância de estudos quantitativos, de corte transversal e descritivo, com forte utilização de questionários estruturados. Também se observou uma dispersão temática, refletida em uma variedade de periódicos, países e contextos institucionais.

Dentre os principais achados, destacam-se a liderança como a dimensão mais recorrente de clima organizacional; o desempenho e a produtividade como efeitos mais frequentemente associados a um bom clima; e a centralidade da etapa de diagnóstico/pesquisa de clima em detrimento de ações sistemáticas de monitoramento e planos de ação. A concentração de estudos no poder executivo e na esfera federal também aponta caminhos para diversificação futura.

Como contribuição acadêmica, este artigo avança na sistematização do conhecimento existente sobre clima organizacional no setor público, oferecendo um panorama integrado que abrange desde aspectos metodológicos, variáveis estudadas em clima organizacional, até os efeitos organizacionais. A consolidação de 18 dimensões e 14 categorias de efeitos constitui um *framework* referencial útil tanto para a academia quanto para gestores públicos, tendo em vista evidenciar a diversidade de benefícios que a gestão do clima organizacional pode propiciar para as organizações públicas.

Do ponto de vista prático, os achados reforçam a importância de investir em estratégias estruturadas de gestão do clima organizacional como ferramenta de valorização do servidor, elevação do desempenho e promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, inclusivos e produtivos. A identificação de aspectos como liderança, relações interpessoais, justiça organizacional, reconhecimento, autonomia e comunicação aponta para áreas prioritárias de intervenção.

Entretanto, esta revisão apresenta algumas limitações. A seleção de artigos está restrita a bases específicas e ao critério de busca por termos em português e inglês, o que pode ter excluído estudos relevantes em outros idiomas. Além disso, há uma prevalência de estudos descritivos, limitando a compreensão causal entre clima e seus efeitos.

A partir do levantamento da produção acadêmica no tema, é possível indicar que futuras pesquisas poderiam considerar o uso de estudos longitudinais que permitam observar mudanças no clima ao longo do tempo nas organizações públicas, dada sua natureza política e a instabilidade das coalizões que a suportam, pesquisas comparativas entre diferentes esferas e poderes do setor público, e investigações sobre o impacto de intervenções estratégicas de gestão do clima e seus resultados. Recomenda-se estudos sobre a implantação da gestão de clima organizacional em organizações públicas, com ênfase nas etapas de plano de ação e monitoramento das ações. Por fim, também são necessários estudos que investiguem a relação entre as variáveis de clima organizacional com outras antecedentes e consequentes de comportamento organizacional, seja por meio do grau de influência, relações causais ou mediadoras para que se tenham modelos explicativos mais robustos, bem como de quais dimensões são adotadas nas práticas das organizações públicas, que contribuem mais para a percepção de um bom clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, n. 10, 52p.
- Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development*, 36(5), 626-643.
- Araújo, M. B. P., Ribeiro, H. C. M., & Moura, M. A. P. (2023). Clima organizacional: bibliometria e revisão sistemática à luz dos Artigos divulgados na scientific periodicals electronic library. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 20(1), 48-66.
- Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2019). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 547-557.
- Banwo, A. O., Onokala, U., & Momoh, B. (2022). Organizational climate-institutional environment nexus: why context matters. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 12(1), 357-369.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beltrán-Hernández, D., Téllez-Iregui, G., & Fonseca-Pinto, D. (2021). Técnica estadística multivariada para validar instrumento de evaluación del clima organizacional en empresas ganaderas de leche. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 24(1), 1-9.
- Carvalho, E. M. P., Brito, C. L. M., Villas, M. B. P., Muniz, G. C., Göttems, L. B. D., & Baixinho, C. R. S. L. (2024, março). Desafios relacionados

- ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros. *Ciência & Saúde Coletiva*, 29(08), 1-10.
- Chourasia, A., & Bahuguna, P. C. (2023). Relational climate and organizational performance - an empirical investigation in oil and gas public sector in India. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6)01-20.
- Cunha, L. R. S., Menezes, E. A. C., & Farias, P. S. (2024, outubro). Fatores que influenciam o clima organizacional em uma organização pública federal: percepção de servidores civis e militares. *Anais do XII SINGEP-CIK - UNINOVE*, 1-17.
- Duarte, P. F., Thiago, F., & de Vasconcelos, A. M. (2024). Clima organizacional em organizações públicas: Uma revisão sistemática. *Seven Publicações Acadêmicas*. 1-12.
- Estivaleta, V. F. B., Lehnhart, E. R., Campos, S. A. P., Metheis, T. K., & Vieira, K. M. (2024). Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. *Revista do Serviço Público*, 75(1), 202-237.
- Fontes Filho, J. R. (2014). Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. 19º *Congreso Internacional del CLAD*.
- González, N. G. (2021). Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1(5), 1-10.
- Hatjidis, D., Griffin, M., & Younes, M. (2019). Linking universal network quality perception and change readiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1017-1035.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Itzkovich, Y., & Dolev, N. (2021). Cultivating a Safer Organizational Climate in the Public Sector: Mistreatment Intervention Using the Four Pillars of Lifelong Learning. *Societies*, 11(48), 1-14.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119.
- Lima, V. Z., Fernandes, A. J., Baggio, D., & Andreolli, N. A. (2021). Clima organizacional: caracterização dos artigos pesquisado na base de dados Scielo. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 21(40), 69-43.
- Lintanga, A. J. B. J., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, 12(38), 1-14.
- Moura, M. M., Nogueira, M. A. F. S., & Almeida, V. L. (2024). Social management in public institutions and its possible feedback relationship with organizational climate: a descriptive review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), 1-15.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631.
- Pinho, M. G. & Silva, F. M. (2025). *Comprometimento e Clima Organizacional: um estudo com os servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel*. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 18(1), 220-242.
- Quratulain, S., Khan, A. K., Sabharwal, M., & Javed, B. (2019). 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.
- Rao, G. V. (2017). The influence of business restructuring in public sector unit on the relationship between organizational climate, perceived performance and job satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-12.
- Rodríguez, N. N. C. (2024). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), 1-16.

- Saidi, J., Jora, R. B., & Kaushal, S. (2024). A Review of Organizational Climate and Innovations in Public Sector Organizations: Role of Transformational Leadership. *International Interdisciplinary Research Journal*, 10(4), 47-60.
- Sanches, J. P. S., & Castro, A. L. (2015). Relação entre a percepção do clima organizacional e o comportamento organizacional positivo: estudo no setor de obras da Prefeitura de Tamboara-PR. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 5(3), 19-38.
- Santos, T. D. C., Rodrigues, M. S., França, L. P., Ceratti, B. K., Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719.
- Silva, T. M., Viana, C. M. C., & da Cruz Feitosa, L. (2018). O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público. *Revista de psicologia*, 12(42), 213-224.
- Silvestre, E. (2017). Construcción y Validación Empírica de una Escala de Clima Organizacional Universitario. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 51(1), 44-59.
- Souza, M. T. D., Silva, M. D. D., & Carvalho, R. D. (2010). Integrative review: what is it? How to do it?. *Einstein* (São Paulo), 8, 102-106.
- Thiago, F, Sales Filho, A. J., Gonçalves, C., & Maciel, W. R. E. (2022). Clima organizacional e natureza do trabalho do judiciário: estudo no tribunal de justiça/comarca de Corumbá-MS. *Gestão e Sociedade*, 16(44), 4697-4719.
- Tuni, R. A. (2022). Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de paz letrados del Cusco en el año 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3797-3807.
- Vidaurre, M. L. B., Gálvez-Díaz, N. D. C., & Arrunategui-Huamán, B. P. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 150-161.
- Yamassake, R. T., Baptista, P. C. P., Albuquerque, V. A., & Rached, C. D. A. (2021). Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros. *Revista Enfermagem UERJ*, 29(1), 1-7.