



A Gestão do Comportamento Organizacional na Administração Pública: Influências sobre o Clima Organizacional e o Desempenho Institucional

The Management of Organizational Behavior in Public Administration: Influences on Organizational Climate and Institutional Performance

Juliana Miguel Lemes Pelegriano

Marcelo Yanaze

Marcio Anderson Batista

Ronildo Marques Mendes

Monica Salu Sanches

Resumo: O comportamento organizacional compreende um campo interdisciplinar estratégico para analisar a dinâmica humana nas instituições. No setor público brasileiro, os fatores comportamentais enfrentam o desafio de superar visões estritamente formais e burocráticas herdadas dos modelos tradicionais de administração. Esta pesquisa analisou a influência da gestão do comportamento organizacional sobre o clima e o desempenho institucionais no funcionalismo público contemporâneo. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza básica e caráter exploratório-descritivo, operacionalizada por meio de uma revisão bibliográfica sistemática e de análise de conteúdo temática. Os resultados demonstram que os estilos de liderança participativos e transformacionais atuam como preditores diretos de ambientes laborais saudáveis, elevando o engajamento e mitigando os índices de absenteísmo. A comunicação organizacional transparente atua como vetor de alinhamento estratégico, reduzindo ruídos de informação e ampliando a confiança institucional. Conclui-se que o clima organizacional funciona como uma variável sistêmica mediadora indispensável: práticas gerenciais humanizadas geram percepções coletivas favoráveis que, por consequência direta, potencializam a eficiência, a inovação administrativa e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. A modernização do Estado, portanto, demanda a transição definitiva de controles meramente procedimentais para políticas estruturadas de valorização do capital humano.

Palavras-chave: comportamento organizacional; administração pública; clima organizacional; desempenho institucional; gestão de pessoas.

Abstract: Organizational behavior comprises a strategic interdisciplinary field to analyze human dynamics within institutions. In the Brazilian public sector, behavioral factors face the challenge of overcoming strictly formal and bureaucratic views inherited from traditional administration models. This research analyzed the influence of organizational behavior management on the organizational climate and institutional performance in contemporary public service. Methodologically, a basic qualitative research with an exploratory-descriptive approach was conducted, operationalized through a systematic literature review and thematic content analysis. The results demonstrate that types of leadership, such as participative and transformational, act as direct predictors of healthy work environments, increasing engagement and mitigating absenteeism rates. Transparent organizational communication works as a vector for strategic alignment, reducing information noise and enhancing institutional trust. It

is concluded that the organizational climate functions as an indispensable systemic mediating variable: humanized management practices generate favorable collective perceptions that, as a direct consequence, enhance efficiency, administrative innovation, and the quality of services provided to citizens. State modernization, therefore, demands a definitive transition from merely procedural controls to structured policies for valuing human capital.

Keywords: organizational behavior; public administration; organizational climate; institutional performance; human resource management.

INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional consolida-se como um campo de estudo interdisciplinar dedicado a decodificar as atitudes, percepções, valores e condutas que indivíduos e grupos manifestam no ambiente de trabalho (Silva, 2010). Seu arcabouço teórico apoia-se em contribuições clássicas da psicologia, da sociologia e da teoria administrativa para compreender de que forma as interações humanas moldam a produtividade, a satisfação interna e a cultura das corporações (Chiavenato, 2014). Se nas organizações privadas o estudo do comportamento orienta-se comumente à maximização do lucro e à competitividade mercadológica, na esfera pública ele assume contornos consideravelmente mais complexos e multifacetados (Robbins; Judge, 2014).

No setor público brasileiro, o comportamento dos servidores está condicionado por um robusto ecossistema legal e normativo. Os mandamentos inscritos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — balizam não apenas os atos administrativos externos, mas também as diretrizes da gestão interna de pessoas (Brasil, 2018). Estruturas fortemente burocráticas, a estabilidade funcional e a missão intrínseca de buscar o interesse público coletivo estabelecem dinâmicas singulares para o funcionalismo (Bresser-Pereira, 1998). Muitas vezes, essa malha de controles rígidos eclipsa a importância do capital humano, reduzindo a administração a um mero exercício operacional de cumprimento de ritos procedimentais (Denhardt; Denhardt, 2015).

Todavia, a literatura contemporânea evidencia que os resultados finalísticos do Estado dependem criticamente de variáveis comportamentais, tais como os estilos de liderança adotados, a simetria dos fluxos de comunicação e o fortalecimento de mecanismos motivacionais (Silva; Sales; Pessoa, 2021). Quando os gestores públicos negligenciam esses fatores subjetivos, criam-se climas institucionais desfavoráveis, caracterizados por desmotivação crônica, conflitos interpessoais e obsolescência funcional (Valente, 2018). Por outro lado, o desenho de práticas gerenciais humanizadas e colaborativas sinaliza ao corpo técnico uma percepção de justiça organizacional e valorização profissional, agindo como elemento catalisador da eficiência (Robbins, 2010).

Diante do exposto, este estudo justifica sua relevância teórica ao propor a integração sistêmica de três eixos que frequentemente aparecem fragmentados nas pesquisas nacionais: a gestão do comportamento organizacional, o diagnóstico

do clima interno e a mensuração do desempenho das instituições públicas. Sob o ponto de vista prático, fornece um referencial analítico para que líderes e gestores públicos compreendam que a eficácia administrativa não decorre unicamente de aportes orçamentários ou de aparatos tecnológicos, mas do bem-estar psicológico e do engajamento de suas equipes de linha de frente (Bresser-Pereira, 1998).

- **Motivação:** A motivação desta investigação reside na urgência de modernizar a gestão de pessoas no Estado brasileiro, substituindo controles rigidamente formais por práticas de governança colaborativa capazes de mitigar o adoecimento laboral e responder com agilidade às crescentes demandas sociais (Denhardt; Denhardt, 2015).
- **Estado da Arte:** O estado da arte aponta que, embora reformas macroestruturais busquem introduzir a avaliação de desempenho e a gestão por competências na máquina pública, os arranjos culturais tradicionais e centralizadores continuam atuando como barreiras à inovação (Bergue, 2019).
- **Contribuição do Artigo:** Este trabalho preenche a lacuna bibliográfica ao demonstrar o papel mediador que o clima organizacional exerce na conversão de práticas de liderança e comunicação em resultados diretos de qualidade do serviço público.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar de que forma a gestão do comportamento organizacional influencia o clima organizacional e o desempenho institucional em organizações públicas brasileiras.

Objetivos Específicos

- Compreender os conceitos e os fundamentos teóricos da gestão do comportamento organizacional aplicados às especificidades do setor público.
- Identificar as variáveis humanas e ambientais que moldam as atitudes e as condutas dos servidores no ambiente laboral.
- Analisar a correlação mútua entre as práticas gerenciais, a percepção coletiva do clima interno e os níveis de desempenho finalístico.
- Avaliar o impacto e as contribuições específicas da liderança pública, da comunicação interna e dos processos motivacionais no ambiente administrativo.

PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE

A busca contemporânea pela eficiência governamental colide rotineiramente com o excesso de formalismo, a centralização decisória e a ausência de políticas integradas de desenvolvimento profissional, gerando ruídos internos e distanciamento entre a alta gestão e o corpo operacional.

- **Questão Central:** Como a gestão do comportamento organizacional influencia o clima organizacional e o desempenho institucional em organizações públicas brasileiras?
- **Hipótese Teórica:** A adoção sistemática de práticas adequadas de gestão do comportamento organizacional — com ênfase em estilos de liderança participativos, fluxos de comunicação simétricos e mecanismos de valorização profissional — influencia positivamente a percepção coletiva do clima organizacional e, por conseguinte, eleva o desempenho institucional e a qualidade dos serviços finalísticos prestados à sociedade.

DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para responder à problemática proposta de forma rigorosa e transparente, este estudo estruturou-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza básica e caráter exploratório-descritivo, com abordagem puramente teórico-analítica (Silva, 2010; Chiavenato, 2014). O desenho metodológico abdicou da coleta de dados empíricos primários em campo, concentrando seus esforços na prospecção, curadoria e análise crítica exaustiva do material bibliográfico previamente publicado e validado por pares na literatura nacional especializada em administração pública e psicologia organizacional.

A operacionalização da pesquisa seguiu as diretrizes metodológicas adaptadas para revisões sistemáticas e integrativas, garantindo a replicabilidade do processo por meio das seguintes etapas encadeadas:

Estratégia de Prospecção Bibliográfica

As buscas de material científico foram realizadas entre os anos de 2024 e 2026, consultando quatro dos principais repositórios acadêmicos digitais do país: Google Scholar, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A estratégia baseou-se na construção de strings de busca específicas, combinando descritores controlados (DeCS) e palavras-chave por meio dos operadores booleanos AND e OR.

String de Busca Geral utilizada: (“comportamento organizacional” OR “gestão de pessoas”) AND “administração pública” AND (“clima organizacional” OR “desempenho institucional”).

CrITÉRIOS ClínICO-Administrativos de Seleção (Adaptação PICOS)

Com o propósito de delimitar o escopo analítico às reais necessidades da administração brasileira contemporânea, estabeleceram-se critérios PICOS adaptados para o levantamento conceitual:

- P (População/Contexto): Servidores públicos civis integrados à administração pública direta e indireta brasileira.
- I (Intervenção): Práticas de gestão de comportamento organizacional, especificamente liderança pública (participativa e transformacional), fluxos de comunicação organizacional e estímulos motivacionais intrínsecos.
- C (Comparadores): Modelos burocráticos tradicionais de comando e controle baseados estritamente em formalismo procedimental e rigidez hierárquica.
- O (Desfechos): Impactos mapeados na literatura sobre as dimensões do clima organizacional (satisfação, absenteísmo, cooperação) e indicadores de desempenho público (eficiência, valor público, qualidade do atendimento).
- S (Tipos de Estudos): Artigos teóricos e empíricos avaliados por pares, dissertações e teses de pós-graduação *stricto sensu* e manuais de diretrizes governamentais publicados majoritariamente nos últimos 15 anos.

Processamento e Análise de Conteúdo Temática

Após a triagem de títulos e resumos e a subsequente leitura na íntegra dos textos selecionados, os dados foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo Temática, dividida operacionalmente em três fases distintas (Bardin, 2016): pré-análise (leitura flutuante e organização do corpus), exploração do material (codificação e isolamento de categorias conceituais axiais) e tratamento/interpretação (confrontação das convergências teóricas).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, RESULTADOS E DISCUSSÃO

As Transformações dos Modelos de Estado e a Dimensão Humana

A jornada evolutiva da administração pública brasileira evidencia que reformas puramente estruturais e normativas são insuficientes para garantir a qualidade institucional se não houver uma reorientação na conduta dos agentes públicos (Bresser-Pereira, 1998). O Modelo Burocrático Tradicional introduziu a impessoalidade e a legalidade estrita como antídotos ao patrimonialismo; contudo, legou um ambiente de excessiva rigidez formal, onde o servidor atua como mero executor acrítico de rotinas (Denhardt; Denhardt, 2015).

Na década de 1990, a Nova Gestão Pública (New Public Management) tentou oxigenar o aparato estatal importando ferramentas gerenciais da iniciativa privada, priorizando a economicidade, a competição interna e a avaliação quantitativa de desempenho (Bresser-Pereira, 1998). Embora tenha avançado no controle de custos, esse modelo frequentemente exacerbou o individualismo e negligenciou as particularidades do serviço público (Robbins, 2010).

Atualmente, a consolidação de Modelos Orientados ao Cidadão e focados na Nova Governança Pública exige que o servidor atue como um agente público estratégico, cuja principal missão é a coprodução de 'valor público' (Denhardt; Denhardt, 2015).

Tabela 1 - Modelos de Estado .

ASPECTO	MODELO BUROCRÁTICO	NOVA GESTÃO PÚBLICA	MODELO ORIENTADO AO CIDADÃO
Foco Principal	Normas e procedimentos formais	Eficiência e custos mercadológicos	Geração de Valor Público
Estrutura Interna	Hierárquica, rígida e verticalizada	Gerencial, descentralizada por metas	Horizontal e em rede participativa
Papel do Servidor	Executor passivo de regulamentos	Gestor focado em metas quantitativas	Agente estratégico e transformador
Ênfase de Controle	Controle prévio de processos	Avaliação de desempenho operacional	Responsabilidade social e accountability

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bresser-Pereira (1998) e Denhardt e Denhardt (2015).

Dinâmica Motivacional no Cenário Funcional Público

A motivação humana no ambiente de trabalho compreende um conjunto de forças energizantes que iniciam, direcionam e sustentam o esforço individual em direção a objetivos institucionais (Robbins, 2014). No ecossistema público, contudo, a engenharia de incentivos tradicionais falha ao não reconhecer as peculiaridades do setor (Chiavenato, 2014). A aplicação da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg ao funcionalismo demonstra que elementos como a estabilidade no cargo e a remuneração regular atuam meramente como fatores higiênicos, incapazes de motivar por si sós (Herzberg, 1959).

A real motivação do servidor público vincula-se a fatores propriamente motivacionais: o reconhecimento social, o nível de autonomia responsável concedida e o sentimento de crescimento profissional (Herzberg, 1966). Paralelamente, a Teoria da Autodeterminação postula que a motivação intrínseca expande-se quando o indivíduo encontra significado e propósito na atividade executada, gerando maior resiliência laboral (Deci; Ryan, 2000).

Vetores de Comportamento Organizacional: Liderança Pública e Comunicação

O Impacto dos Estilos de Liderança

A liderança pública afasta-se do conceito tradicional de dominação hierárquica formal, consolidando-se como a capacidade relacional de inspirar e coordenar esforços coletivos diante de cenários de alta complexidade social (Chiavenato, 2014). Estilos autocráticos e centralizadores geram ambientes marcados por insegurança psicológica e baixa propensão à inovação (Robbins; Judge, 2014). Em contrapartida, as abordagens contemporâneas destacam a Liderança Participativa (que inclui os servidores nas decisões e promove o pertencimento) e a Liderança Transformacional (que atua por meio do estímulo intelectual, empoderando os servidores a buscar soluções criativas) (Bergue, 2019).

Comunicação Organizacional como Elemento de Alinhamento

A comunicação organizacional na esfera do Estado transcende a mera transmissão técnica de comunicados oficiais e portarias regulamentares; configura-se como um processo estratégico essencial para a construção de sentidos compartilhados e sustentação da transparência interna (Bergue, 2019). O equilíbrio dá-se no fortalecimento do Fluxo Vertical Ascendente (permitindo que as dores e sugestões da ponta alcancem os decisores) e do Fluxo Horizontal (combatendo o insulamento departamental e a fragmentação administrativa) (Robbins; Judge, 2014).

O Clima Organizacional como Variável Mediadora Sistêmica

O clima organizacional constitui a atmosfera psicológica e a percepção coletiva compartilhada pelos servidores a respeito das políticas, práticas, estruturas e dinâmicas gerenciais cotidianas do órgão de lotação (Valente, 2018). Na arquitetura da administração pública, o clima atua como uma variável sistêmica mediadora indispensável: ele intercepta o impacto das variáveis gerenciais independentes e o converte em comportamento produtivo ou improdutivo (Robbins; Judge, 2014). Climas negativos disparam os índices de absenteísmo médico e presenteísmo crônico, ao passo que climas favoráveis agem amortecendo dificuldades estruturais e alinhando as equipes por um ideal ético coletivo (Valente, 2018).

Desempenho Institucional e a Qualidade do Serviço Público

No contexto da administração pública contemporânea, o conceito de desempenho institucional distancia-se das métricas exclusivamente quantitativas de produtividade industrial (Bresser-Pereira, 1998). O desempenho público baliza-se pela capacidade sistêmica de entregar serviços eficientes, tempestivos e equitativos à população, gerando impacto social positivo (Robbins; Judge, 2014). Os achados bibliográficos sustentam categoricamente que a eficácia e a qualidade dos serviços

ofertados ao cidadão-usuário são reflexos diretos da saúde comportamental do ambiente interno (Valente, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização duradoura e efetiva da administração pública brasileira transcende a mera digitalização fria de fluxos processuais ou a imposição de reformas fiscais restritivas. Os resultados consolidados ao longo desta investigação teórica validam e sustentam integralmente a hipótese levantada: o desempenho finalístico do Estado e a qualidade dos serviços ofertados diretamente à população encontram-se intimamente condicionados pela saúde comportamental interna do ambiente de trabalho e pela valorização real do capital humano.

O clima organizacional confirmou seu papel estratégico como uma variável mediadora sistêmica: práticas transparentes, simétricas e humanizadas geram percepções coletivas de apoio e justiça que se traduzem em engajamento, redução de absenteísmo e propensão natural à inovação administrativa. Em suma, as evidências bibliográficas convergem para o entendimento de que investir estrategicamente no bem-estar, na escuta ativa, na capacitação continuada e no reconhecimento profissional dos servidores civis não configura um custo acessório para o erário, mas sim a estratégia mais eficaz para a geração de valor público real.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas no setor público**. 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Diretrizes para a gestão estratégica de pessoas e competências na administração pública federal**. Brasília: INAP, 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial da administração pública brasileira**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior**. *Psychological Inquiry*, Philadelphia, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The New Public Service: serving, not steering**. 4. ed. New York: Routledge, 2015.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Essentials of organizational behavior**. 12. ed. Boston: Pearson, 2014.

SILVA, A. F. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

SILVA, L. M.; SALES, J. R.; PESSOA, M. N. M. Estilos de liderança e engajamento no setor público: uma análise analítica contemporânea. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 410-432, mar./abr. 2021.

VALENTE, M. S. **O impacto do clima organizacional sobre a satisfação e absenteísmo no serviço público: um modelo conceitual estruturado**. São Paulo: Atlas, 2018.