

COMO A GESTÃO DE PESSOAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORECEM A QUALIDADE DA GESTÃO PÚBLICA?

HOW DO PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL CLIMATE IMPROVE THE QUALITY OF PUBLIC MANAGEMENT?

Aldenir de Oliveira Aguiar da Silva

Graduado em Tecnologia Gestão Pública

Instituto Federal de Rondônia- IFRO

Rondônia, Brasil

E-mail: aldeniraguiar@outlook.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-9699-0101>

Flavia Aparecida de Paula

Graduado em Gestão Pública

Instituto Federal de Rondônia- IFRO

Rondônia, Brasil

E-mail: flavia.d.paula@outlook.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8509-4349>

Luciana Aparecida Barbieri

Pós-Doutora em Administração

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PucRio

Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: luciana.barbieri05@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9240-0236>

Téucle Mannarelli Filho

Doutor em Ciências

Universidade Estadual Paulista - UNESP - Câmpus Tupã

Araçatuba. São Paulo, Brasil

E-mail: teucle@terra.com.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0040-0517>

Adriano dos Reis Lucente

Doutor em Engenharia de Produção

Universidade Estadual Paulista - UNESP – Câmpus Jaboticabal

Jaboticabal. São Paulo, Brasil

E-mail: adriano.lucente@unesp.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2415-0682>

Waleska Yone Yamakawa Zavatti Campos

Mestra em Administração

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PucRio

Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: waleskazavatti@alumni.usp.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5050-1557>

RESUMO: A gestão pública é vital para o bem-estar social, promovendo o acesso e a transparência nos serviços oferecidos. A excelência na administração depende da superação de desafios organizacionais e da

motivação dos colaboradores, refletindo na qualidade das políticas públicas. O clima organizacional é crucial para a eficácia da gestão pública, influenciando diretamente a motivação e o desempenho dos funcionários.

Palavras-chave: Gestão pública. Clima organizacional.

ABSTRACT: Public management is vital for social welfare, promoting access and transparency in the services offered. Excellence in administration depends on overcoming organisational challenges and motivating employees, which is reflected in the quality of public policies. The organisational climate is crucial for effective public management, directly influencing employee motivation and performance.

Keywords: Public management. Organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública é essencial para o bem-estar da sociedade e garante o acesso, a todos os cidadãos, das atividades ofertadas e gerenciadas pela gestão municipal, estadual ou nacional. Nesse sentido, cada vez mais busca-se a excelência nos serviços prestados, de modo que, o dever de prestar contas à população favorece a transparência pública, o que, por conseguinte, melhora a qualidade de vida e a efetividade das políticas públicas (LOPES et al., 2023). Para que tal processo flua, diversos são os desafios que devem ser superados, pois os mesmos exercem impacto direto no processo de organização e execução das atividades. Assim, entender sobre tais desafios é imprescindível para a garantia do sucesso dentro da atividade laboral (CANCIAN et al., 2023).

Para o alcance dos objetivos pretendidos pela administração pública, faz-se necessário que os órgãos e entidades do setor público atuem com excelência. No âmbito organizacional, principalmente relacionado à gestão de pessoas, torna-se fundamental que a organização se mantenha concatenada aos objetivos estratégicos e sociais (FERNANDES; GONZALEZ; PECCIOLI, 2024).

Desta forma, detectar os sinais de fragilidade dentro da gestão pública é imprescindível, uma vez que quando são usados instrumentos adequados influencia-se positivamente o clima organizacional, o que é essencial para a consecução dos objetivos estratégicos. Quando a atividade laboral e o clima organizacional são limitadores, o colaborador sente-se insuficiente e não produtivo, por vezes, não acreditando na capacidade de expansão das atividades e serviços (WANG; CHEN; ZHU, 2021). Desta maneira, é essencial que se entenda sobre o funcionamento da gestão pública, assim como a utilização de ferramentas para sua expansão e melhoria, uma vez que funcionários motivados tendem a produzir melhor e entregar serviço de qualidade à população em todas as esferas públicas. O clima organizacional se faz imprescindível para construção da gestão pública de qualidade, uma vez que refletirá sobre a motivação dos colaboradores em levar a melhorias do setor (MAGIERSKI & MONTEJANO, 2022).

Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo apresentar a importância do clima organizacional na gestão pública de qualidade. Nesse sentido tem-se como objetivos específicos: (1) Apresentar a importância da gestão de pessoas nas organizações públicas; (2) Apresentar as variáveis (positivas e negativas) que influenciam o clima organizacional;(3) Refletir sobre a importância da gestão de pessoas e do clima organizacional impactando em uma gestão pública de qualidade.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Atualmente é frequente a preocupação com a implementação de novas tecnologias para agilidade no trabalho, porém, por vezes deve-se ressaltar que além de tecnologia, o fator humano é o principal suporte das organizações. São as pessoas quem gerenciam, controlam, produzem e entregam os resultados

almejados. É de valia salientar que em algumas situações os aspectos culturais e pessoais de cada colaborador influenciam na atividade laboral, assim o gestor deve-se mostrar um líder que saiba observar as diferentes percepções da equipe mantendo um padrão organizacional de excelência (SONG; TIAN; KWAN, 2022).

Tal gestão nas organizações públicas contribui para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador. O cuidado com as condições laborais, a valorização dos talentos e o reconhecimento do bom desempenho são elementos que estimulam o engajamento e a produtividade dos servidores públicos (ZAHARI; KALIANNAN, 2022).

A burocracia e a rigidez das estruturas organizacionais também são desafios que afetam a gestão de pessoas nas organizações públicas. Uma solução seria a adoção de modelos de gestão mais flexíveis e participativos, respeitando a hierarquia, mas permitindo a autonomia e a criatividade dos colaboradores. Além disso, é essencial promover uma cultura de feedback constante, em que os servidores sejam encorajados a dar e receber feedbacks construtivos, visando o crescimento e o aprimoramento contínuo (PECI, IRIGARAY & STOCKER, 2021). Assim, o clima organizacional é um tema que pode ser abordado a partir de distintos olhares dentro das organizações. Para alguns, o clima organizacional é visto como um reflexo do ambiente de trabalho, das relações interpessoais e das políticas e práticas adotadas. É um indicativo do grau de satisfação dos colaboradores, da motivação e do engajamento com as metas e objetivos da empresa (MARZZONI & PEREIRA, 2020).

Para que se consiga conciliar produtividade e satisfação os coordenadores de setor devem se tornar líderes, porém a liderança dos funcionários no setor público enfrenta uma série de desafios que incluem: Equipes compostas por funcionários com diferentes históricos, habilidades e muitas vezes lidar com toda as peculiaridades e promover a colaboração entre os membros pode ser um trabalho árduo (PECI, IRIGARAY & STOCKER, 2021).

Em síntese, a relação entre gestão pública, gestão de pessoas e clima organizacional é fundamental para a eficiência e qualidade dos serviços prestados à população. A integração eficaz desses elementos assegura que os funcionários públicos estejam preparados, motivados e engajados, resultando em uma administração mais eficiente e responsável às necessidades dos cidadãos. Um clima organizacional positivo, aliado a políticas e práticas de gestão de pessoas, não só melhora a satisfação e a produtividade dos colaboradores, mas também fortalece a capacidade da administração pública de enfrentar desafios e implementar políticas com eficácia (CAMÕES, 2019; MACINI; BANSI; CALDANA, 2017). Portanto, investir na criação de um ambiente de trabalho saudável e no desenvolvimento contínuo dos recursos humanos é essencial para garantir uma gestão pública de excelência e promover um impacto positivo e duradouro na sociedade.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio da metodologia bibliográfica, a qual se baseia na revisão e análise de literatura existente sobre um determinado tema, objetivando construir base teórica sólida para compreender o estado da arte sobre o assunto em questão, identificar lacunas no conhecimento e fundamentar o desenvolvimento de novas pesquisas ou teorias (GONÇALVES, 2014).

A análise deu-se por meio de análise de conteúdo, caracterizada por ser uma técnica qualitativa de pesquisa que visa interpretar e entender o conteúdo de textos, documentos e outros materiais de forma sistemática e rigorosa (BARDIN, 2011). Para tanto, foram coletados artigos científicos de bases nacionais e internacionais, a partir da inclusão das seguintes palavras-chave: gestão de pessoas, clima organizacional, setor público, administração pública, e qualidade. As palavras correlatas em língua inglesa (people management, organizational climate, public sector, public administration, quality) foram utilizadas para coleta dos trabalhos em bases internacionais, como Web of Science e Scopus, sem filtros específicos quanto ao intervalo temporal ou tipos de publicações.

4 REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

Na administração pública, a eficácia dos serviços oferecidos e a eficiência das operações estão fortemente ligadas à maneira como os recursos humanos são geridos e ao ambiente de trabalho estabelecido (BORST et al., 2020). A relação entre gestão pública, gestão de pessoas e clima organizacional é fundamental para garantir uma administração eficiente e a satisfação dos cidadãos (PERRY, 1997). Compreender essa relação é crucial para implementar práticas que promovam um ambiente de trabalho produtivo e sustentável, resultando em uma gestão pública de alta qualidade (ZAHARI; KALIANNAN, 2022).

A liderança no setor público requer ainda um alto nível de responsabilidade e transparência na tomada de decisões e no gerenciamento dos recursos públicos. Os líderes precisam lidar com a pressão para fornecer resultados e demonstrar eficácia em suas ações (KAUPPILA et al., 2022). É válido salientar que o setor público está sujeito a mudanças frequentes, incluindo reformas políticas, novas regulamentações e demandas da sociedade. Lidar com essas mudanças e implementar efetivamente as políticas e iniciativas pode ser um desafio para os gestores (DIAS & BORGES, 2015). A burocracia e as limitações estruturais podem dificultar a inovação e a tomada de decisões rápidas. Os gestores públicos devem buscar meios de passar por essas limitações e promover uma cultura de eficiência e flexibilidade. Engajar e motivar os funcionários no setor se torna um dos principais desafios, especialmente devido a restrições salariais e à percepção de falta de oportunidades de avanço na carreira.

Os gestores públicos devem sempre buscar a melhor administração, fornecendo um atendimento de qualidade às demandas sociais, através do uso de recursos de maneira adequada e transparente. Desta forma, a comunicação com a população que usufrui do serviço e os servidores deve ocorrer com clareza, sempre informando aos mesmos os impactos da utilização das estratégias traçadas, o orçamento a ser utilizado e também as fragilidades encontradas no processo de maneira que a equipe faça parte do processo de planejamento, de forma que se sinta incluído no processo de gestão (PECI, IRIGARAY & STOCKER, 2021).

Uma das estratégias que o setor público pode utilizar na avaliação da qualidade do trabalho é a medição de desempenho, que já foi considerada por muitos uma estratégia para medidas apenas financeiras. Com os passar dos anos, o acompanhamento do desempenho se tornou fator de medição de fatores não financeiros, o que levou a uma maior administração do processo organizacional, visando, entre diversos fatores, a satisfação do colaborador, refletida através do clima organizacional. A utilização do desempenho tem relação direta como a melhoria do comportamento dos servidores, no que tange à área organizacional, uma vez que através de resultados claros e consistentes esses se adaptam aos objetivos adotados, assim como os reformulam ou reanalisam metas (AKIM & MERCULHÃO, 2015).

Visto que a satisfação do servidor influí significativamente no desempenho da tarefa, salienta-se que para a gestão pública isso se torna ainda mais determinante. Dentro da esfera pública, as estratégias devem ser alinhadas como todos os setores, uma vez que a burocratização de sistemas faz com que em diversas situações as atividades deixem de ser realizadas em tempo hábil, levando ainda a um conflito entre os trabalhadores (CAMPOS; CAVAZOTTE, 2023). Quando os objetivos estão alinhados por todos, as demandas são mais facilmente supridas. Desta forma, cada servidor se tornará um administrador dentro de suas atividades, no auxílio aos demais colaboradores ou em novas atividades solicitadas. Para que tal estratégia seja eficiente, é importante que dentro da gestão de pessoas ocorra a integração da equipe, de forma que o trabalho seja realizado em conjunto e cooperação, além de estreitar vínculos. A cooperação é vista como uma das principais variáveis responsáveis pelo sucesso organizacional, seja no público ou privado (MARZZONI & PEREIRA, 2020).

Quando se fala em ambiente de trabalho, é constatado que as condições humanas, relacionado a qualidade do trabalho, eficiência, entre outros, está intrinsecamente ligada ao meio organizacional, sendo o clima da organização um dos principais fatores de interferência. Desta forma, vê-se que o clima organizacional tem papel crucial no que diz respeito a vivência, relações e desenvolvimento interpessoal, seja entre o grupo de colaboradores que exerce um mesmo papel, com outros setores e com a gestão. Assim, deve-se ter em mente que para o sucesso no trabalho, com prosperidade da empresa, o fator humano sempre será analisado, uma vez que com a implementação cada vez maior de inovações tecnológicas, tende-se a deixar de perceber o colaborador como parte imprescindível para alcance das metas e resultados esperados.

pela empresa. A visão de junção, comprometimento e trabalho em equipe conceituam um novo modelo de trabalho institucional (CURVO & HEINZMANN, 2017).

Souza, Junior & Magalhães (2015), conceitua clima organizacional de uma forma abrangente e completa, referindo-a como um conjunto valores e atitudes que uma instituição preconiza para melhor andamento institucional. Cita ainda que quando os servidores possuem ânimo em sua atividade laboral, o reflexo são bons resultados e uma estrutura emocional preservada. Se refere a qualidade do ambiente, do tempo, que leva os trabalhadores a serem influenciadores de experiências positivas, assim como engajadores de novas propostas organizacionais.

Cunha et al. (2014), em seu estudo cita que uma grande ferramenta a ser utilizada pela gestão municipal para melhoria do setor é a pesquisa de clima organizacional, quando realizada, a mesma possibilita uma análise detalhada da satisfação do trabalhador quanto à empresa em geral, e também, em um setor específico, analisando-a de forma interna e externa. A partir de tal pesquisa palpasse de maneira abrangente os pontos a serem alinhados para melhora da empresa, assim como percebe-se o grau de comprometimento e satisfação da equipe frente aos objetivos e cultura da empresa. Trabalhando com tal estratégia, se torna possível o desenvolvimento de ações que visem melhorar o clima da organização, e por consequência, uma melhora na produtividade dos funcionários, que leva a um aumento da qualidade do serviço oferecido, gerando resolutividade e ganhando a confiança do cidadão atendido, uma vez que suas demandas serão atendidas com eficiência.

Desta forma, visando adotar estratégias que levem ao bem-estar e atenda às necessidades dos servidores, a gestão se torna mais completa, e alcança com maior facilidade os resultados almejados. O gestor, passa a ser visto como líder por sua equipe e admirado pelo trabalho prestado, uma vez que organiza a gestão mais rápido, entende os servidores e busca sempre o diálogo como estratégia para resoluções de divergências. O líder que visa o clima organizacional, entende que o funcionário é peça fundamental para melhoria da gestão pública. Utilizando-se de uma gestão inclusiva, onde as problemáticas, estratégias e metas são promovidas em equipe, consegue-se levar a gestão pública um processo de eficiência que promova e estabeleça a qualidade de vida na atividade laboral e a oferta de um serviço público de qualidade à população (JUNIOR et al., 2014).

A criação do clima organizacional é necessária, sendo sua manutenção essencial, porém desafiadora, uma vez que impasses como: burocracia, falta de autonomia e flexibilidade, rivalidade entre setores, falta de recursos e a lentidão das tomadas de decisão tendem sempre a estar presente no setor público (SANTOS, 2019). É importante que os gestores estejam comprometidos com a melhoria do clima organizacional e sejam proativos na criação de políticas, programas e ações que promovam um ambiente positivo e motivador. Isso inclui incentivar a comunicação aberta, o reconhecimento do desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores (ZAHARI; KALIANNAN, 2022).

No entanto, é válido ressaltar que a responsabilidade pela criação de um bom clima não é apenas dos líderes, mas de todos os servidores do setor, independentemente do cargo ou posição, sendo papel de todos trabalhar para promoção de um ambiente saudável, colaborativo e motivador. Portanto, a implantação e a manutenção do clima organizacional bem-sucedido requerem o comprometimento do setor público geral. Cada indivíduo possui o poder de influenciar o clima por meio de suas atitudes, comportamentos e interações com os colegas de trabalho (SONG; TIAN; KWAN, 2022).

Em relação ao clima organizacional reflete-se e entende-se que a importância da utilização do mesmo como estratégia para melhor desenvolvimento da empresa, principalmente quando se retrata do setor público. A produtividade e excelência dos serviços entregues no trabalho está diretamente ligada a satisfação do funcionário quanto a empresa, desta forma entender que uma relação saudável entre gestão e servidores leva ao êxito no processo de gestão é imprescindível (MAGIERSKI & MONTEJANO, 2022).

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, salienta-se que o clima organizacional dentro das organizações públicas, baseado na gestão de pessoas, é imprescindível para melhor ambiente de trabalho, assim como melhora organizacional do setor, que leva à satisfação do servidor, gerando resultados positivos para a organização, uma vez que servidores satisfeitos produzem ações com melhor qualidade e mais eficácia.

Dentre os principais fatores que interferem no clima organizacional, quer seja positiva ou negativamente, pode-se destacar as condições de trabalho, liderança, comunicação, motivação e aspectos pessoais. Com ênfase nas condições de trabalho, pode-se coletar informações por meio da implementação de pesquisas de satisfação com os funcionários. Quando implementadas as pesquisas, o funcionário tem a percepção de acolhimento, ele se sente parte do meio e a partir de então demonstra mais interesse quanto aos assuntos pertinentes à organização, se tornando mais proativo e resolutivo.

O clima organizacional saudável favorece a cooperação, diminuindo ao máximo os casos de competitividade e rivalidade dentro do setor laborado. Desta forma, é possível verificar que novas estratégias e ações devem ser tomadas por gestores que não aderem à terminologia clima organizacional como parte de sua gestão, e é de grande relevância que tais líderes tenham acesso à informação e compreendam que a prática da mesma levará a grandes impactos positivos no setor.

No âmbito da gestão pública é necessária a visão de satisfação da atividade laboral, para que todos os cidadãos consigam com facilidade a resolutividade de seus problemas. Quando se trata da forma de avaliação, pode-se citar a pesquisa de clima organizacional, onde pode-se palpar resultados mais concretos em relação à satisfação do funcionário, quanto à atividade desenvolvida.

Acredita-se que novos estudos devem ser realizados, com sugestão de maior número de trabalhos com pesquisas de campo, com delimitação qualitativa, visando identificar através de questionários ao

servidor público os pontos de fragilidade dentro do clima organizacional, sendo possível, através de evidências, a elaboração de novas estratégias para melhoria do ambiente público de trabalho, e por consequência a maior satisfação do servidor e usuário.

Por fim, vê-se como principal limitação do estudo a ausência de análises quantitativas sobre o tema, ensejando a possibilidade de realização de estudos bibliométricos posteriores. Além disso, boa parte dos estudos referem-se ao clima organizacional em um sentido geral, não especificamente no setor público.

REFERÊNCIAS

- BORST, R. T. et al. The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, v. 40, n. 4, p. 613–640, 2020.
- CAMÕES, M. R. DE S. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, p. 9–24, 2019.
- CAMPOS, W. Y. Y. Z.; CAVAZOTTE, F. DE S. C. N. Controle burocrático e suporte organizacional no setor público: efeitos mediados pelo empoderamento psicológico no engajamento. *Revista de Administração Pública*, v. 57, n. 4, jul. 2023.
- CANCIAN, Mario; CAVALCANTE, Wylma Tenorio; DE PINHO, Silvia Teixeira. DESAFIOS NA GESTÃO PÚBLICA NO PROCESSO DE GESTÃO EM SAÚDE: UMA REVISÃO DE LITERATURA. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, v. 5, n. 4, p. 2697-2715, 2023.
- CURVO, Leandro Dias; HEINZMANN, Lígia Maria. Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.
- CUNHA, Paulo Roberto et al. Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, v. 13, n. 1, p. 59-78, 2014.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 21, p. 200-221, 2015.
- FERNANDES, G. A. DE A. L.; GONZALEZ, M. S.; PECCIOLI, S. E. C. Efetividade dos gastos públicos em educação e os resultados no Ideb: Análise do Ensino Médio público. *Revista do TCU*, v. 153, n. 1, p. 145–169, 26 jun. 2024.
- KAUPPILA, O. P. et al. Serving to Help and Helping to Serve: Using Servant Leadership to Influence Beyond Supervisory Relationships. *Journal of Management*, v. 48, n. 3, p. 764–790, 2022.
- LOPES, G. A. F. et al. Tribunais de Contas Estaduais: Controle ou Avaliação de Políticas Públicas? Em: E os Estados? Federalismo, relações intergovernamentais e políticas públicas no Brasil contemporâneo. [s.l.] Ipea, 2023. p. 471–502.
- MACINI, N.; BANSI, A. C.; CALDANA, A. C. F. Ações e indicadores para a gestão sustentável de pessoas. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 10, p. 8–25, 2017.
- MAGIERSKI, Danielle; MONTEJANO, Paulina. Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. v. 7, n. 02, p. 77-93, 2022.
- MARZZONI, David Nogueira Silva; PEREIRA, Yanna Patrícia Araújo. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 7, p. e449974364-e449974364, 2020.

PECI, Alketa; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. Administração, gestão e políticas públicas: interfaces e diálogos com o campo organizacional. *Cadernos EBAPE*. BR, v. 19, p. 1-2, 2021.

SANTOS, Pedro Vieira Souza. Diagnóstico do clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa de serviços. *Humanas Sociais & Aplicadas*, v. 9, n. 25, 2019.

SONG, Y.; TIAN, Q. TAO; KWAN, H. K. Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, v. 37, n. 1, p. 1-14, 2022.

SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

WANG, Y.; CHEN, Y.; ZHU, Y. Promoting Innovative Behavior in Employees: The Mechanism of Leader Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, v. 11, n. January, 2021.

ZAHARI, N.; KALIANNAN, M. Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*, v. 0, n. 0, p. 1-26, 2022.