

Pesquisa de Clima Organizacional no Poder Executivo do Estado de Goiás: Do desenvolvimento à análise dos resultados

Eliéser da Silva Rodrigues

Secretaria de Estado da Administração, Brasil
elieser.rodrigues@goias.gov.br

Fabiana de Araújo Falcomer dos Santos

Secretaria de Estado da Administração, Brasil
fabiana.falcomer@goias.gov.br

Gleiciane Matos de Souza

Secretaria de Estado da Administração, Brasil
gleiciane.souza@goias.gov.br

Leandro Loose Guimarães

Secretaria de Estado da Administração, Brasil
leandro.lguimaraes@goias.gov.br

Resumo

Este artigo discute a aplicação da pesquisa de clima organizacional em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Goiás realizada em 2024, sob a coordenação da Secretaria de Estado da Administração, como órgão central de gestão de pessoal, para entender a percepção dos servidores públicos sobre o ambiente laboral e cumprir o objetivo estratégico de transformar a gestão pública de forma mais integrada, inovadora e empática, conforme preconizado no Plano Estratégico 2023-2026. A participação não foi obrigatória e apenas respostas de servidores ativos foram consideradas válidas com controle pelo CPF. O questionário contou com 29 perguntas e mais uma seção censitária. As perguntas foram estruturadas com base na Pirâmide de Maslow, a fim de identificar os fatores que influenciam o bem-estar, a motivação e o desempenho dos servidores. A metodologia eNPS (Employee Net Promoter Score) foi utilizada para conversão dos dados e verificações estatísticas como perguntas de validação, desvio padrão e Alpha de Cronbach, garantiram a veracidade do estudo. O índice de satisfação geral colocou o Estado em zona de aperfeiçoamento. As necessidades sociais, de estima e de autorrealização também ficaram nessa zona, enquanto as necessidades fisiológicas e de segurança apresentaram percentuais críticos. Houve variações significativas nos índices de satisfação entre órgãos, gerações e funções. Órgãos menores tiveram alta participação, enquanto as grandes pastas ficaram abaixo dos 30% de adesão. A pesquisa reforçou a importância de estratégias diferenciadas para promover um clima de trabalho mais saudável e produtivo, ainda que resistência à mudança, baixa adesão e limitações orçamentárias sejam desafios ao processo. Destacou-se a necessidade de intervenções para melhorar as condições de trabalho e o reconhecimento dos servidores, além de fortalecer a cultura de inclusão e a saúde mental. Cada órgão recebeu relatórios personalizados de seus resultados, inclusive com sugestões de melhorias e a partir deste estudo, propõe-se a manutenção da

aplicação periódica da pesquisa para acompanhar a evolução do índice de satisfação geral entre os servidores.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima; Satisfação; Engajamento; Maslow; eNPS.

1. Introdução

O clima organizacional é um fator determinante para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e motivadores, especialmente no contexto do serviço público, que enfrenta desafios específicos relacionados à diversidade geracional e às crescentes demandas por bem-estar (SILVA; ALMEIDA, 2020; GOMES; MARTINS, 2021). No entanto, ainda são escassos os estudos que investigam como essas variáveis interagem nas organizações públicas estaduais.

A priori, tal iniciativa encontrou impulso no Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Administração 2023-2026, que estabelece como ambição institucional na perspectiva de servidores públicos “Tornar o poder executivo do estado de Goiás o melhor lugar para se trabalhar até dezembro de 2026, desenvolvendo competências e criando um ambiente de trabalho que atraia e retenha talentos excepcionais. Para concretizar tal objetivo, a SEAD adotou a metodologia OKR (Objectives and Key Results) como ferramenta de gestão, monitoramento e alinhamento estratégico. Os OKR’s estabelecidos para a área de gestão de pessoas orientaram a construção e a análise da pesquisa de clima organizacional. Os dados precisavam ser levantados para então se observar suas vinculações às metas institucionais de engajamento, desenvolvimento de lideranças, índice de satisfação e excelência em práticas de gestão de pessoas.

A conexão entre essa abordagem gerencial e a fundamentação estrutural da pirâmide de Maslow fortalece a coerência entre o planejamento organizacional e as necessidades reais dos servidores públicos. Diante disso, este estudo buscou inicialmente identificar o índice geral de satisfação dos servidores ativos no Governo de Goiás, sem deixar de compreender o clima organizacional a partir das percepções das diferentes gerações, de líderes e liderados e ainda considerando as necessidades humanas delimitadas na Pirâmide de Maslow, cuja estrutura teórica foi emprestada para interpretar os níveis de bem-estar expressos na pesquisa.

2. Metodologia

A pesquisa foi conduzida pela Secretaria de Estado da Administração (SEAD), com apoio da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, da Superintendência Central de Desenvolvimento Estratégico de Pessoal e coordenação da Gerência de Perfil e Alocação de Pessoas. A metodologia adotada combinou rigor estatístico, abrangência institucional e fundamentação teórica sólida, de modo a oferecer um retrato confiável e multifacetado da percepção dos servidores públicos sobre o ambiente de trabalho.

O referencial teórico central da pesquisa foi a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, proposta por Abraham H. Maslow, que compreende a motivação humana em cinco níveis de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Essa estrutura foi utilizada como base para a construção do instrumento de avaliação, permitindo que cada item do questionário se relacionasse diretamente a um nível da pirâmide.

Essa escolha metodológica reflete um compromisso com a análise psicossocial do trabalho no serviço público, reconhecendo que o desempenho organizacional está diretamente vinculado à satisfação das necessidades humanas dos servidores. Além disso, a teoria de Maslow permite uma leitura escalonada do clima organizacional, auxiliando na identificação de gargalos específicos em cada dimensão da experiência laboral.

O instrumento de coleta, aplicado de forma digital, consistiu em uma seção censitária inicial, seguida por um questionário estruturado em 29 perguntas, abordando os seguintes temas conforme as cinco categorias:

- Necessidades fisiológicas: condições físicas de trabalho, infraestrutura e saúde ocupacional.
- Necessidades de segurança: estabilidade funcional, remuneração, benefícios, planos de carreira, diversidade e inclusão.
- Necessidades sociais: percepção de pertencimento, relações interpessoais, empatia e integração.
- Necessidades de estima: reconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional, equidade e oportunidades de crescimento.
- Necessidades de autorrealização: autoavaliação de desempenho e sentimento de propósito.

Foi disponibilizado ainda um campo para livre manifestação dos participantes em cada uma das categorias, possibilitando um levantamento de informações também qualitativas nesta pesquisa.

Para garantir a composição da amostra com servidores ativos e evitar duplicidades, foi utilizado um controle por CPF nas participações exclusivamente para fins de verificação, sem qualquer vinculação posterior entre identidade e respostas individuais, assegurando o anonimato dos respondentes. A manipulação dessas informações seguiu os princípios da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), com acesso restrito à equipe técnica diretamente envolvida no processamento estatístico.

Para compilação dos dados levantados, foi utilizado como referência a escala do método eNPS, uma métrica adaptada do Net Promoter Score (NPS), utilizada para medir o grau de satisfação e lealdade dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Baseia-se em uma única pergunta: *“Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria este local como um bom lugar para trabalhar?”* Na aplicação do questionário analisado neste artigo, as perguntas substituíram o termo *“o quanto você recomendaria”* por *“pontue o seu nível de satisfação em relação a...”* para cada uma das categorias de necessidade. Os resultados obtidos pela diferença entre o percentual de promotores e detratores, são categorizados por essa metodologia no seguinte modelo de zonas de classificação: Crítica (-100% a -1%), Aperfeiçoamento (0% a 49%), Qualidade (50% a 74%) e Excelência (75% a 100%)

Por fim, para garantir a qualidade e a consistência dos dados, foram aplicados os seguintes procedimentos estatísticos:

- Alpha de Cronbach: é um coeficiente de fidedignidade que mede a consistência interna de um conjunto de itens (perguntas), ou seja, o quanto eles estão avaliando um mesmo construto. Seus valores variam de 0 a 1, sendo que resultados acima de 0,7 indicam aceitável confiabilidade, e valores acima de 0,9 indicam excelente consistência interna.
- Desvio Padrão: é uma medida estatística de dispersão, que expressa o quanto os dados se afastam da média. Quanto menor o desvio padrão, mais homogêneas são as respostas dos participantes. Quanto mais próximo de zero, maior a uniformidade nas percepções em relação aos itens avaliados.
- Pergunta de Validação: é uma pergunta incluída ao questionário com o objetivo de verificar a coerência e atenção dos respondentes, essa pergunta funciona como um controle de qualidade interno do instrumento. Quanto mais próximo de 100% o índice, maior é a confiabilidade geral dos dados coletados.

A pesquisa utilizou amostragem probabilística simples, na qual todos os servidores da administração pública estadual tiveram igual chance de participação, por meio de acesso aberto ao questionário divulgado institucionalmente. Esta técnica apresenta a vantagem de ser

estatisticamente confiável, proporcionando representatividade adequada da população-alvo e reduzindo vieses sistemáticos.

A partir disso, foram realizadas análises do índice geral do Estado e de cada Órgão, bem como comparativas por faixa geracional (Baby Boomers – nascidos entre 1946 - 1964 – 60 anos acima; Geração X – nascidos entre 1965 - 1980 – 44 a 59 anos; Geração Y – nascidos entre 1981 - 1996 – 28 a 43 anos e Geração Z – nascidos entre 1997 - 2012 – 13 a 27 anos), nível hierárquico (lideranças x liderados), e dimensão da Pirâmide de Maslow, permitindo identificar padrões e divergências entre os diferentes grupos analisados.

Além da fundamentação psicossocial sobre a motivação humana, a análise foi enriquecida por referenciais de teoria geracional, que descrevem as gerações como grupos sociais formados por experiências históricas compartilhadas, moldando valores, crenças e estilos de vida. No contexto organizacional, essa abordagem permite compreender como cada geração se relaciona com o trabalho, com a autoridade, com a tecnologia e com as expectativas de reconhecimento e propósito, aspectos diretamente correlacionáveis aos níveis superiores da Pirâmide de Maslow. Essa perspectiva se mostra fundamental para o serviço público contemporâneo, que precisa lidar simultaneamente com legados administrativos consolidados e com novas formas de engajamento profissional e interpessoal.

Paralelamente, o estudo considerou as relações entre líderes e liderados como uma variável-chave na experiência organizacional. A literatura em comportamento organizacional (Robbins, 2017) destaca que lideranças eficazes não apenas influenciam diretamente o clima do grupo, mas também funcionam como mediadoras entre a cultura institucional e a realização individual dos servidores. O papel da liderança, neste estudo, foi analisado à luz de suas competências relacionais, comunicacionais e motivacionais, com base na ideia de que a percepção positiva do ambiente de trabalho é fortemente influenciada por aspectos como feedback, apoio ao desenvolvimento e reconhecimento simbólico.

Com isso, a metodologia adotada articula os eixos motivacional, sociogeracional e relacional (liderança/liderado), compondo um modelo interpretativo robusto e alinhado aos desafios atuais da gestão de pessoas no setor público.

Destaca-se que as análises foram realizadas tanto no contexto geral do Poder Executivo quanto para cada órgão ou entidade. Essa segmentação não foi aplicada para criar um ranking comparativo entre as pastas, mas para facilitar o posterior direcionamento na formulação de ações para as melhorias a serem implementadas de formas central e setorial.

3. Resultados e Discussão

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado digitalmente, entre os meses de abril e maio de 2024, com duração total de 45 dias. A amostra da pesquisa foi composta por 15.316 respostas válidas, após a exclusão de duplicidades e respostas de não servidores. Abrangeu 236 dos 246 municípios do Estado de Goiás, alcançando servidores de todos os órgãos, cargos e faixas etárias. Uma amostra de ampla representatividade em relação aos diferentes perfis demográficos e funcionais do quadro estadual.

Os indicadores estatísticos aplicados para validação do instrumento também apresentaram resultados expressivos. O desvio padrão médio das respostas foi de 0,4, o que demonstra alta homogeneidade nas percepções dos participantes em relação aos itens avaliados. O Alpha de Cronbach, utilizado para medir a consistência interna do questionário, atingiu o valor de 0,96, indicando excelente confiabilidade do instrumento de coleta. Além disso, a pergunta de validação – inserida como controle de atenção dos respondentes – obteve 96,09% de acerto, reforçando a qualidade e coerência das respostas. Esses indicadores estatísticos comprovam a robustez metodológica da pesquisa, aumentando sua credibilidade enquanto diagnóstico institucional.

A análise da seção censitária revelou que:

- Sexo: 62,35% dos respondentes se identificaram como do sexo feminino, 37,45% como do sexo masculino e 0,2% se identificaram com outro gênero;
- Tempo de serviço no Estado: 55% atuam há mais de 10 anos, enquanto 20% têm entre 4 e 9 anos de serviço e os 25% restantes estão no Estado há menos de 4 anos;
- Raça: 47% declararam-se pardos, seguidos de 43% de brancos, 7% de negros e terminando em 3% de amarelos;
- PcD: apenas 5% da amostra se identificaram como pessoa com deficiência.

Esses dados reforçam a validade da análise por gerações e por perfis funcionais, pois a pluralidade de experiências e trajetórias nestes recortes confere maior densidade às interpretações sobre engajamento, reconhecimento e aspirações profissionais.

A análise revelou importantes diferenciais na percepção dos servidores públicos estaduais em relação ao ambiente de trabalho. Os resultados trouxeram um índice geral de satisfação de 12,7%, o que coloca o Estado de Goiás na zona de aperfeiçoamento segundo a escala eNPS (Employee Net Promoter Score), que varia entre -100% e 100%. Esse índice, embora positivo, sugere que ainda há desafios significativos no ambiente de trabalho que afetam a experiência dos servidores. A soma das taxas de neutros (33%) e detratores (27%), frente aos 40% de promotores, reforça a necessidade de ações estruturadas para solidificar essa percepção inicial de satisfação.

Esses dados ganham ainda mais relevância quando analisados à luz da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow. Na base da pirâmide, as necessidades fisiológicas – associadas a condições básicas de trabalho como estrutura física e saúde ocupacional – apresentaram um índice negativo (-11,22%), situando-se na zona crítica da escala. Isso revela uma insatisfação significativa dos servidores quanto às condições materiais de trabalho e recursos mínimos para o exercício funcional. A análise qualitativa (nuvem de palavras) reforça esse quadro, com menções frequentes a “estrutura”, “saúde emocional”, “ambiente físico” e “condições precárias”.

Com índice geral também negativo (-17,15%), as necessidades de segurança igualmente se encontram na zona crítica, apontando que remuneração, estabilidade, plano de carreira, diversidade e inclusão ainda não atendem satisfatoriamente aos servidores. Termos como “plano de carreira” e “remuneração” lideram os comentários abertos.

A dimensão social obteve um índice geral de 32,86%, posicionando na zona de aperfeiçoamento, todas as questões de relacionamento interpessoal. Este resultado indica que os vínculos e o sentimento de pertencimento ainda estão em construção, mas com sinais positivos. Menções recorrentes a “assédio moral”, “falta de empatia” e “instabilidade” alertam para situações críticas ainda não solucionadas.

Já as necessidades de estima, que contempla reconhecimento profissional, valorização, oportunidades e comunicação efetiva alcançou um índice geral de 17,84% (Zona de aperfeiçoamento). A pesquisa evidenciou que a ausência de *feedbacks* estruturados, políticas de reconhecimento, rotinas de comunicação e planos de desenvolvimento são os fatores que mais impactam a percepção de estima dos servidores, refletindo uma lacuna considerável entre as suas expectativas e as práticas institucionais vigentes. Termos como “reconhecimento”, “valorização”, “falta de comunicação” e “tratamento” foram os mais frequentes nos comentários qualitativos.

Por fim, nas necessidades de autorrealização encontramos a dimensão com melhor avaliação, atingindo 43,19% de índice de satisfação, bem próximo da zona de qualidade. A pesquisa, no entanto, revela percepções neste campo que indicam menor rigor dos participantes, uma vez que neste campo buscou-se levar o servidor à sua autopercepção. Uma reflexão de como se avalia no desempenho de suas funções. Como se sente diante das adversidades, das responsabilidades e da satisfação consigo mesmo.

Não obstante, há também neste resultado um indício de que muitos servidores reconhecem oportunidades de crescimento, desenvolvimento pessoal e realização de propósito no trabalho que desempenham. A presença de palavras como “treinamento”, “plano de carreira”, “propósito” e “crescimento” sugere que há um desejo coletivo por ambientes que favoreçam a evolução profissional.

A seguir, o recorte geracional permite compreender como diferentes faixas etárias experienciam o ambiente organizacional, conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1 – Índices de Satisfação por Geração e por Categoria da Pirâmide de Maslow

	Fisiológicas	Segurança	Sociais	Estima	Autorrealização	Geral (eNPS)
Baby Boomers (≥60 anos)	-1,40%	-18,79%	35,38%	19,57%	48,10%	15,94%
Geração X (44–59 anos)	-15,46%	-22,62%	30,49%	16,95%	43,31%	10,12%
Geração Y (28–43 anos)	-12,40%	-16,45%	30,87%	14,68%	40,21%	11,00%
Geração Z (14–27 anos)	0,94%	-0,13%	46,25%	30,99%	50,25%	25,44%

Os servidores da geração Baby Boomers caracteristicamente valorizam o trabalho como parte da identidade pessoal, demonstram lealdade organizacional e costumam ser resilientes. Porém, são mais sensíveis a mudanças estruturais e climas de instabilidade. Possuem familiaridade limitada com ambientes digitais, preferindo o contato direto, a formalidade, o respeito à hierarquia e principalmente a clareza nas instruções com apoio presencial em processos informatizados.

Em função destas premissas e dos índices apresentados, pode-se inferir que a elevada percepção de autorrealização (48,10%), pode estar relacionada ao sentimento de legado e de missão cumprida. Por outro lado, a percepção negativa quanto à segurança (-18,79%), pode refletir preocupações com a aposentadoria, remuneração, benefícios e plano de carreira, que impactam diretamente na sua permanência no serviço público.

A geração Baby Boomers demonstra um forte senso de pertencimento ao grupo, com bons índices na dimensão social (35,38%). Isso pode ser atribuído ao longo tempo de serviço e às relações interpessoais construídas ao longo da carreira. No entanto, há uma queda significativa ao comparar com a dimensão de estima (19,57%). Esse descompasso sugere que, embora estejam integrados às equipes e tenham boas relações interpessoais, sentem-se pouco reconhecidos e valorizados institucionalmente. A falta de *feedback*, de oportunidades de visibilidade e de políticas ativas de reconhecimento tende a gerar frustração, especialmente em servidores que já contribuíram de forma robusta ao longo de décadas.

Em se tratando da geração X, pragmatismo, produtividade, autonomia e responsabilidade são elementos que definem seu estilo de trabalho. É uma geração naturalmente crítica e que valoriza a meritocracia. Embora tenha advindo de uma cultura ainda analógica, se fortaleceu muito com a transição para o digital, ainda que prefiram soluções funcionais e práticas, usando a tecnologia mais como uma ferramenta de produtividade do que uma forma de conexão social. Por fim, ainda pode-se atribuir como traço marcante dessa geração a forma de comunicação sempre direta, objetiva e orientada a resultados.

Compreende-se então a forte insatisfação com aspectos básicos do trabalho (-15,46%) e segurança (-22,62%). Tal frustração acumulada reforça a sensibilidade aos temas relacionados

à progressão funcional, salários e estabilidade. A boa pontuação em autorrealização (43,31%), indica que ainda veem valor no que fazem, independente da demanda por ambientes mais estruturados e justos.

A geração X apresenta uma ligação menos profunda tanto com o pertencimento (30,49%) quanto o reconhecimento institucional (16,95%). Ainda que sejam bons índices, estes patamares mais baixos revelam uma percepção geral de distanciamento e desvalorização, possivelmente ligada à sobrecarga de responsabilidades e a planos de carreira estagnados. Esses servidores, que ocupam a maioria dos cargos de chefia e muitas vezes posições intermediárias ou técnicas com grande impacto, no contexto geral ainda pautam no reconhecimento e na valorização suas métricas de sucesso.

Considerando que no caso da geração Y quesitos como flexibilidade e propósito são pilares inegociáveis, tem-se nos seus representantes servidores habilidosos, capazes de assumirem múltiplas tarefas. Questionadores por natureza, demonstram baixa tolerância a ambientes autoritários e burocráticos. Primeira geração nativa digital, incorporam soluções tecnológicas no cotidiano, utilizando-se de plataformas digitais para comunicação, aprendizado e organização. Valorizam transparência e autenticidade nos diálogos institucionais, já que evitam a formalidade e burocracia sem perder a horizontalidade nas comunicações.

Ainda que com índices menos agressivos que na geração antecessora, também se nota uma insatisfação com os aspectos básicos do trabalho (-12,40%) e segurança (-16,45%), indicando um grupo integrado a esta percepção coletiva, igualmente frustrado com o modelo de gestão vigente, carente de melhores estruturas físicas, políticas remuneratórias e de evolução funcional.

A baixa percepção de autorrealização, em comparação (40,21%) com as demais gerações, pode ser explicada pelo distanciamento entre as expectativas dessa geração e as práticas tradicionais de valorização no setor público. Embora tenham aderência a políticas de capacitação e inovação, sentem com mais força a falta de oportunidades (14,68%), mesmo com um pouco mais de conexão social (30,87%). Essa geração costuma ser mais suscetível ao manejo das práticas de valorização institucional, especialmente no que tange à falta de feedback, inclusão nas decisões e capacitação efetiva.

Por fim, com relação a geração Z, observa-se um maior apreço por ambientes colaborativos, diversificados, que ofereçam experiências significativas e oportunidades de crescimento. Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, não hesitando em buscar novas oportunidades quando frustrados. São inquietos, conectados, e demandam lideranças abertas, espaço para inovação e propósito claro. Totalmente integrados ao universo digital, essa geração aprende e se comunica por meio desses canais, esperando que o ambiente de trabalho também acompanhe esse ritmo.

Em comparação com as demais gerações, observa-se na Tabela 1 índices que refletem mais satisfação e menos frustrações. Na contramão dos demais grupos, pouco se queixaram das camadas tanto mais básicas de condições de trabalho (0,94%) e quanto financeiras em geral (-0,13%). É a geração com os melhores índices também nas dimensões sociais (46,25%) e de estima (30,99%), o que revela um cenário bastante promissor. Os jovens servidores demonstram facilidade de integração com os colegas e satisfação com o tratamento recebido. São mais otimistas em relação à organização, provavelmente por terem expectativas ainda em formação além de um menor desgaste institucional. Certamente, em função deste cenário, o mais alto valor de autorrealização tenha sido alcançado (50,25%).

Entretanto, estes bons índices podem meramente refletir uma valorização simbólica inicial, com acolhimento, abertura ao diálogo e capacitações, fatores que para esta geração são altamente significativos. É importante que essas percepções positivas sejam mantidas ao longo do tempo, para que a expectativa não se transforme em desilusão à medida que avançam na carreira.

Em síntese, os resultados revelam um panorama organizacional multifacetado, no qual coexistem insatisfações profundas com aspectos estruturais e remuneratórios no trabalho, especialmente entre as gerações mais antigas, ao lado de sinais de otimismo e engajamento entre os servidores mais jovens. A análise geracional mostra que cada grupo carrega percepções singulares sobre pertencimento, reconhecimento e propósito, influenciadas por suas trajetórias, expectativas e experiências institucionais. Esses achados reforçam a necessidade de políticas organizacionais que considerem a diversidade geracional como um fator estratégico, especialmente no que diz respeito à liderança, à comunicação e à gestão do desenvolvimento humano.

A seguir, serão apresentados os resultados especificamente relacionados às percepções entre líderes e liderados, ampliando o olhar sobre como esses papéis influenciam e são influenciados pelo clima organizacional. A amostra analisada identificou 1.843 servidores em cargos de chefia, coordenação ou gestão estratégica, enquanto os demais 13.473 servidores atuam em funções técnicas, operacionais ou administrativas. Embora todos estejam submetidos às mesmas condições organizacionais, a forma como vivenciam o trabalho apresenta diferenças consideráveis, especialmente nas dimensões de estima, segurança e autorrealização, que se conectam diretamente com o papel que ocupam no cotidiano institucional.

Abaixo, a Tabela 2 ilustra a comparação entre líderes e liderados com base nos mesmos eixos avaliativos já trabalhados:

Tabela 2 – Índices de Satisfação por Dimensão e Perfil Hierárquico

	Fisiológicas	Segurança	Sociais	Estima	Autorrealização	Geral (eNPS)
Líderes	-6,58%	-11,32%	38,39%	27,98%	49,30%	19,38%
Liderados	-12,88%	-19,24%	30,78%	14,19%	41,00%	10,28%

Observa-se que servidores em cargos de liderança expressam, em média, percepções mais positivas em todas as dimensões, com destaque para sociais (38,39%), estima (27,98%) e autorrealização (49,30%). Esses índices sugerem que, apesar das dificuldades enfrentadas, líderes tendem a encontrar maior sentido no trabalho, sentindo-se mais valorizados, integrados e realizados. Parte disso pode ser atribuída ao maior protagonismo no processo decisório, ao acesso a informações estratégicas e às oportunidades de desenvolvimento inerentes às funções de comando.

Por outro lado, a dimensão da segurança (-11,32%), embora menos crítica entre os líderes do que entre os liderados (-19,24%), ainda indica um cenário de instabilidade quanto a questões como plano de carreira e políticas de remuneração. A insatisfação também aparece na dimensão fisiológica, com ambos os grupos expressando descontentamento, o que aponta para um problema transversal em termos de condições básicas de trabalho.

A situação entre os liderados, embora similar em algumas frentes, revela maior distanciamento emocional e institucional. Com a estima (14,19%) e a autorrealização (41,00%) registrando valores significativamente mais baixos do que os líderes, fica evidenciada uma lacuna nas práticas de reconhecimento, feedback, desenvolvimento profissional e comunicação com as chefias. A presença limitada de políticas que promovam crescimento e visibilidade dos talentos pode explicar essa diferença.

Na dimensão social, nota-se que os líderes percebem um ambiente mais colaborativo (38,39%) do que os liderados (30,78%), o que pode indicar uma bolha relacional nos espaços de gestão, onde as trocas ocorrem em redes mais fechadas, enquanto parte do corpo técnico sente-se menos incluída ou ouvida.

Em termos de satisfação geral (eNPS), os líderes demonstram um índice bem superior (19,38%) ao dos liderados (10,28%), indicando maior disposição em recomendar a instituição como lugar para trabalhar. É fundamental destacar que a diferença de percepção entre líderes e liderados não deve ser lida como um conflito de interesses, mas como um indicador de desalinhamento entre expectativas, práticas de gestão e oportunidades de desenvolvimento. Em outras palavras, essa assimetria pode ser explicada, em parte, pela maior autonomia decisória, visibilidade institucional e acesso a recursos dos cargos de chefia.

Por outro lado, também pode refletir uma desconexão entre o discurso estratégico e a realidade operacional, especialmente quando líderes não conseguem (ou não desejam) perceber as dificuldades enfrentadas por suas equipes. Esse dado, porém, não deve ser interpretado com complacência, já que ele reforça o papel estratégico das lideranças na construção da cultura organizacional e mostra que, quando fortalecidas, elas podem influenciar positivamente o clima de toda a equipe.

O fato é que esse recorte da pesquisa impõe à alta gestão pública um desafio urgente de qualificação da liderança, tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais. A liderança no setor público não pode se restringir à execução de metas, mas deve incorporar uma postura ética, empática e mobilizadora, capaz de servir como ponte entre os objetivos organizacionais e as necessidades humanas das equipes.

Os resultados também permitem uma leitura à luz de dois dos principais valores estratégicos estabelecidos pelo Governo de Goiás: empatia e inovação. A análise das percepções dos servidores revela que esses princípios, embora reconhecidos no discurso institucional, ainda enfrentam desafios relevantes para sua consolidação na prática cotidiana da gestão pública.

Entendida como a capacidade da administração de ouvir, compreender e agir a partir das necessidades dos servidores, a empatia institucional encontra-se fragilizada em aspectos como o baixo reconhecimento, a escuta limitada e a percepção de desvalorização de ideias e esforços individuais. Esses dados sinalizam que, para consolidar uma cultura empática, é necessário fortalecer os canais de comunicação bidirecional e adotar mecanismos formais de desenvolvimento e acesso às oportunidades.

Já a inovação aparece como uma expectativa crescente, especialmente entre as gerações mais jovens, que valorizam ambientes de trabalho flexíveis, dinâmicos e abertos à experimentação. No entanto, o predomínio de práticas hierárquicas e conservadoras, associado à escassez de estímulos institucionais à criatividade, dificulta a tradução desse valor em comportamentos organizacionais. Iniciativas como programas de ideias inovadoras, laboratórios de gestão, adoção de metodologias ágeis e espaços colaborativos já são realidades na administração, mas ainda restrita. Sua expansão pode contribuir para ativar esse potencial.

Assim, empatia e inovação não são apenas valores abstratos, mas indicadores de maturidade institucional. Ao integrá-los às ações de clima organizacional com métricas, metas e responsabilidades definidas, o Estado pode avançar de forma mais sólida em direção a um modelo de gestão pública centrado nas pessoas, responsivo às mudanças e capaz de inspirar pertencimento e propósito entre seus servidores.

Além das respostas estruturadas, a pesquisa também coletou mais de 2.000 comentários abertos, que foram analisados por meio de leitura flutuante e categorização temática. Os principais eixos emergentes foram:

- Infraestrutura e condições de trabalho - Abordagens sobre a precariedade de espaços físicos, mobiliário, equipamentos obsoletos e ausência de manutenção.
- Saúde emocional e sobrecarga - Relatos apontam para sintomas de esgotamento e sensação de desamparo.
- Remuneração e progressão - Menções sobre a defasagem salarial e insatisfação com o plano de carreira.

- Equidade e escuta - Reclamações sobre falta de oportunidades e intolerância.

A análise qualitativa reforça as tendências observadas nos dados quantitativos, especialmente no que se refere ao sentimento de desvalorização, à precariedade material e à ausência de espaços efetivos de escuta e reconhecimento. Esses fatores têm impacto direto sobre a saúde mental dos servidores, contribuindo para quadros de ansiedade, baixa autoestima ocupacional, desmotivação e sensação de esgotamento. Conforme apontado por Mota e Marques (2020), o clima organizacional precário está diretamente associado a maiores níveis de sofrimento psíquico no serviço público, afetando não apenas o bem-estar individual, mas também a produtividade e a coesão das equipes.

A incorporação dos comentários abertos, portanto, amplia a compreensão sobre os fatores que impactam o clima organizacional, oferecendo subsídios mais densos para o desenvolvimento de políticas internas mais responsivas, humanas e centradas na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho.

Apesar da robustez metodológica e da expressiva participação de servidores, há alguns dados quanto à caracterização da amostra e à abrangência dos recortes analíticos que não foram diretamente explorados neste artigo, mas que se faz oportuno serem devidamente mencionados e esclarecidos.

Um primeiro ponto a ser considerado refere-se à adesão desigual entre os órgãos da administração pública estadual. Enquanto 28 alcançaram relevantes taxas entre 30% e 80% de participação, outras 10 pastas, inclusive de grande porte, que concentram maior número de servidores, registraram índices inferiores a 29%.

Contudo, estas unidades atingiram, em termos absolutos, a amostra mínima necessária para garantir representatividade estatística com 95% de confiança e margem de erro de até 5%. Consequentemente, essa baixa participação percentual em estruturas com grande peso funcional não comprometeu a representatividade estatística dos resultados, tornando-os confiáveis para retratar a realidade institucional desses contextos. Reforça-se, assim, a importância na observação não apenas da taxa percentual, mas também da quantidade efetiva de respostas obtidas, como critério de confiabilidade analítica.

Em segundo lugar, embora a seção censitária tenha incluído além da idade e vinculação à cargos de liderança, variáveis como gênero, raça, tempo de serviço e identificação de pessoa com deficiência, que não foram neste estudo, alvo direto de análise. Estes quesitos foram incorporados ao questionário com a finalidade de possibilitar filtros que enriquecessem as análises, e neste aspecto, apenas o critério tempo de serviço foi capaz de contribuir reforçando as interpretações e hipóteses abordadas no recorte geracional.

Em campos sensíveis como pessoas com deficiência, identidade de gênero e raça/cor, não foi possível qualquer imersão, pois houve uma baixa taxa de participação de alguns segmentos destes grupos. Essa lacuna pode ser atribuída a diversos fatores, como desconfiança quanto ao uso das informações, receio de exposição, falta de cultura institucional de escuta segura e ausência de políticas visíveis de diversidade e inclusão. A baixa familiaridade com esses temas no ambiente público pode ter gerado silêncio, mesmo com o anonimato garantido. Para pesquisas futuras, recomenda-se não apenas o aprimoramento técnico do instrumento, mas também campanhas de sensibilização prévia mais intensas, reforçando o propósito da coleta, a confidencialidade dos dados e a importância de tais recortes para a construção de uma base empírica para decisões estratégicas mais precisas e alinhadas ao contexto de cada órgão.

Todas as pastas participantes da pesquisa receberam um relatório personalizado contendo os seus resultados, com detalhamento das dimensões avaliadas, conforme as respostas de seus respectivos servidores. Adicionalmente, foi realizada uma reunião individual com suas respectivas Superintendências ou Diretorias de Gestão Integrada juntamente com cada setorial de Gestão de Pessoas, objetivando apresentar os dados, esclarecer interpretações e promover o diálogo sobre possíveis ações de melhoria a partir dos achados obtidos.

Em suma, os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional 2024 revelam que o maior desafio da administração pública estadual não reside apenas nas fragilidades estruturais ou nas lacunas de reconhecimento, mas na urgência de ressignificar a experiência do servidor no Estado. A sobreposição de gerações, as diferenças entre líderes e liderados e os baixos índices em dimensões essenciais como segurança, estima e pertencimento apontam para um contexto organizacional que exige mais do que ajustes técnicos. Faz-se evidente uma mudança cultural profunda, baseada em escuta, diálogo e valorização humana.

A gestão de pessoas deve deixar de ser uma função periférica e concentrada em atividades operacionais, principalmente vinculadas à folha de pagamento, para se tornar uma estratégia institucional transversal, capaz de integrar desenvolvimento humano e excelência organizacional. Esses achados, analisados à luz da Pirâmide de Maslow, apontam que a realização do servidor está diretamente vinculada à forma como ele é tratado, escutado e incluído.

4. Considerações Finais

A Pesquisa de Clima Organizacional 2024 do Governo de Goiás revela um momento emblemático da administração pública estadual. Uma fase de transição geracional profunda, com a sobreposição de quatro gerações – Baby Boomers, X, Y e Z, que coexistem, colaboram e, por vezes, colidem em suas formas de trabalhar, se motivar e se relacionar com a gestão. Essa convivência complexa entre legados e inovações afeta diretamente o clima organizacional, a liderança e os rumos da gestão de pessoas, e requer um olhar estratégico por parte das instituições públicas.

Os resultados oferecem insumos valiosos para o aprimoramento da gestão pública em consonância com as diretrizes do Plano Estratégico 2023–2026 do Governo de Goiás, que tem como valores centrais a integração institucional, a inovação nos processos de gestão e a empatia no relacionamento com servidores e cidadãos.

Fatores como reconhecimento, escuta ativa e desenvolvimento profissional indicam a necessidade de ações mais estruturadas e alinhadas ao eixo “Pessoas” do planejamento estratégico. Isso implica valorizar práticas que promovam o bem-estar emocional, o fortalecimento do vínculo institucional e a percepção de justiça organizacional, elementos fundamentais para a sustentabilidade de qualquer transformação administrativa.

Com base na Pirâmide de Maslow, foi possível analisar como cada grupo de servidores experiencia o ambiente organizacional em diferentes níveis de necessidade. Nos níveis fisiológicos e de segurança, observa-se um anseio generalizado por estabilidade do vínculo, das garantias legais e das condições materiais adequadas para o trabalho. Entretanto, nos níveis superiores – sociais, estima e autorrealização – a percepção de atendimento dessas necessidades varia significativamente entre as gerações, reforçando a importância da diversidade etária como ativo organizacional e desafiando o Estado a criar políticas que articulem inovação com a experiência acumulada ao longo dos anos.

Uma inestimável contribuição da pesquisa é revelar que o bem-estar no serviço público não se constrói apenas com infraestrutura e estabilidade, mas sim com relações significativas, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e sentido no trabalho. Esse cenário reforça a importância da construção de políticas de gestão de pessoas com sensibilidade para responder a perguntas como: o que motiva cada geração? Como elas preferem se comunicar? O que esperam de suas lideranças?

A geração Baby Boomers, composta por servidores com 60 anos ou mais, encontra-se em fase final de carreira. Representa o que há de mais sólido em termos de memória organizacional e cultura institucional, acumulando saber tácito essencial ao funcionamento do Estado. No entanto, enfrenta riscos de desmotivação, sobretudo pela ausência de políticas

estruturadas de transição, reconhecimento simbólico e flexibilidade na jornada. A iminente saída desses profissionais exige estratégias como mentorias intergeracionais, registro de processos críticos e valorização pública de seus legados, de forma a garantir a transmissão de conhecimento e o respeito institucional à sua contribuição.

A Geração X, entre 44 e 59 anos, ocupa majoritariamente os cargos de liderança e constitui o núcleo de governança do Estado. Trata-se de uma geração experiente, com grande capacidade de entrega e senso de responsabilidade, mas também afetada pela sobrecarga, pelo esgotamento funcional e por desalento frente à lentidão de reformas institucionais. Muitos enfrentam o desafio de liderar equipes mais jovens, com valores e linguagens distintas. Para apoiar esse grupo, é essencial oferecer formações em gestão de pessoas, atualização digital, e práticas modernas de feedback, promovendo ambientes de apoio mútuo entre pares e valorização do papel da liderança como pilar de coesão organizacional.

A Geração Y, com idade entre 28 e 43 anos, compõe a base técnica qualificada da administração pública, sendo o grupo em ascensão às funções de chefia. Essa geração apresenta alta qualificação, foco em inovação, demanda por propósito, e forte desejo de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Contudo, demonstra frustração diante da burocracia, da escassez de feedbacks estruturados e da opacidade nos critérios de progressão. Para reter e engajar esse grupo, que sustentará a administração pública nas próximas décadas, torna-se urgente implementar planos de carreira claros, projetos desafiadores, cultura de reconhecimento contínuo e ambientes de escuta ativa.

Já a Geração Z, com até 27 anos, representa uma renovação cultural no serviço público. São jovens altamente conectados, com domínio natural da linguagem digital, abertos à diversidade e com forte senso de justiça. Valorizam ambientes colaborativos, projetos com impacto direto e feedbacks imediatos. Não se prendem à estabilidade, mas sim ao ambiente e à oportunidade de aprendizado. Sua presença exige um modelo de gestão mais ágil e horizontal, com *onboarding* estruturado, rotatividade planejada, iniciativas de inovação aberta e canais de escuta digital.

Esses perfis distintos dialogam diretamente com os níveis mais elevados da Pirâmide de Maslow, ou seja, o pertencimento social, a autoestima profissional e a autorrealização. Servidores que se sentem reconhecidos, incluídos, desafiados e escutados são mais propensos a apresentarem engajamento sustentável, criatividade e compromisso institucional. A ausência desses elementos gera justamente os sinais de desmotivação e desconfiança identificados em parte da amostra.

Em outro recorte analisado, a pesquisa também reafirma o papel estratégico da liderança como vetor de cultura organizacional. A literatura contemporânea (Chiavenato, 2014; Robbins, 2017) é clara ao afirmar que liderar, exige não apenas conhecimento técnico, mas competências relacionais, inteligência emocional e visão sistêmica do comportamento humano no trabalho. No serviço público, isso implica liderar pessoas com histórias distintas, motivações diversas e expectativas heterogêneas, o que exige para além do treinamento, uma maior cultura institucional voltada ao diálogo e à gestão pela confiança. O investimento em lideranças capacitadas e emocionalmente inteligentes atende tanto à diretriz da empatia institucional quanto à necessidade de modernização das relações de trabalho.

Ao integrar análises quantitativas e qualitativas, foi possível identificar com maior profundidade os principais fatores que influenciam o bem-estar dos servidores, corroborando as diferenças geracionais e o papel da liderança. Contudo, constatou-se nessa “nuvem de palavras” uma convergência para o impacto direto que cada uma destas camadas avaliadas tem na saúde mental dos servidores.

A escuta ativa promovida por meio dos comentários abertos possibilitou acessar dimensões subjetivas do clima organizacional que confirmaram os resultados de insatisfação aferidos nas necessidades fisiológicas, onde se propôs avaliar também essa temática. Os relatos

sobre precariedade nas condições de trabalho, sobrecarga emocional, sensação de desvalorização, falta de oportunidades e ausência de escuta institucional demonstram que o sofrimento psíquico vivenciado por parte significativa dos servidores não é isolado ou episódico, mas sim sintoma de questões organizacionais mais profundas.

Esse sofrimento, quando não enfrentado por políticas de gestão sensíveis e eficazes, compromete não apenas a saúde mental dos indivíduos, mas também o funcionamento coletivo e a sustentabilidade da administração pública. O uso combinado de métodos e a valorização das vozes individuais demonstram que um olhar mais humano e integrado sobre o clima organizacional é não apenas possível, mas urgente para o fortalecimento do serviço público.

Diante da importância estratégica desse diagnóstico para a gestão de pessoas no serviço público, e como parte do compromisso com a transparência e a melhoria contínua, a Secretaria de Estado da Administração promoverá, em 2025, uma nova aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional. Essa continuidade permitirá não apenas acompanhar a evolução do índice de satisfação geral dos servidores ao longo do tempo, mas também avaliar com maior precisão a efetividade das intervenções implementadas em cada órgão, fortalecendo a cultura de escuta, monitoramento e aperfeiçoamento institucional.

Por fim, é importante destacar que o objetivo central desta pesquisa — compreender a percepção dos servidores públicos sobre o ambiente de trabalho no Governo de Goiás — foi plenamente alcançado. A análise dos dados quantitativos e qualitativos permitiu identificar e mapear fatores críticos que impactam diretamente no bem-estar e engajamento dos servidores, configurando-se como instrumento diagnóstico com poder de orientar a priorização de políticas públicas internas, garantindo maior coerência entre o discurso estratégico e a realidade vivenciada pelos servidores. Este alinhamento das decisões de gestão de pessoas aos objetivos do Plano Estratégico 2023–2026 é, sobretudo, um passo essencial para consolidar uma administração pública mais humanizada, moderna, resiliente, inovadora e verdadeiramente inclusiva.

5. Referências

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, F. *Clima organizacional: diagnóstico e intervenção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, C. F.; MARTINS, A. L. *Recortes geracionais no ambiente de trabalho: implicações para a gestão de pessoas*. Revista Brasileira de Gestão, v. 26, n. 1, p. 102–120, 2021.

MASLOW, A. H. *Motivação e personalidade*. 3. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1999.

MOORE, D. S.; MCCABE, G. P.; CRAIG, B. A. *Introdução à prática estatística*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

MOTA, C. P.; MARQUES, S. *Clima organizacional e saúde mental no setor público: uma análise das relações entre contexto de trabalho e sofrimento psíquico*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 45, e18, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/Zx9PQXfxVkMYhzDpJbfT7nt/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

PARDO, C. A.; RUIZ, M. L. *Análise estatística em pesquisas organizacionais: técnicas e aplicações*. Revista de Métodos Quantitativos para a Administração, v. 15, n. 1, p. 75–90, 2022.

PASQUALI, L. *Psicometria: teoria dos testes na Psicologia e na Educação*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

REIS, R. F. *Engajamento no trabalho: fundamentos e aplicações práticas*. Curitiba: Appris, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

ROSS, S. M. *Introdução à probabilidade e estatística para engenharia e ciências*. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, F. G.; ALMEIDA, M. S. *Análise do clima organizacional: impactos na satisfação e no desempenho*. Revista Gestão & Tecnologia, v. 20, n. 2, p. 45–62, 2020.

SILVA, R. F.; SOUZA, M. M. *Gerações no serviço público: desafios de convivência e gestão intergeracional*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 71, n. 3, p. 409–430, jul./set. 2020.

SOUZA, R. M.; PEREIRA, L. A. *Liderança e bem-estar no serviço público: desafios e perspectivas*. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 3, p. 527–545, 2019.