

CLIMA ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS PARA A TOMADA DE DECISÃO NO SETOR PÚBLICO

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

Leandro Loose Guimarães

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

Resumo:

A falta de dados estruturados sobre fatores humanos e organizacionais é obstáculo recorrente à qualificação da gestão pública. No órgão analisado, a gestão de pessoas era guiada por percepções difusas, sem instrumentos sistemáticos que relacionassem ambiente organizacional, alocação da força de trabalho e desempenho institucional. O problema de pesquisa concentrou-se na produção de evidências para subsidiar decisões sobre melhoria do clima organizacional como componente interdependente da eficiência administrativa. A abordagem integrou dois eixos metodológicos: o diagnóstico situacional, via Pesquisa de Clima Organizacional (abrangendo liderança, comunicação e relações interpessoais), e a intervenção estratégica, focada na aplicação e monitoramento de ações para elevar a satisfação laboral. A utilização da metodologia e-NPS complementada por questões abertas permitiu a correlação sistemática entre condições organizacionais, distribuição do trabalho e percepções dos servidores. Os resultados mostraram que fragilidades no clima organizacional estavam associadas a problemas de comunicação, assimetria na distribuição de tarefas e baixa previsibilidade das metas. Com base nas evidências, foram implementadas ações como pactuação de metas, revisão de fluxos, fortalecimento da liderança e melhoria da comunicação. O monitoramento indicou evolução de 15 pontos percentuais no índice de clima organizacional e maior alinhamento entre capacidade instalada, entregas institucionais e percepção de justiça organizacional. Como desdobramento, a metodologia e os resultados passaram a integrar relatório estruturado de governança pública, consolidando a experiência como instrumento permanente de gestão e política de Estado, com potencial de replicação. A integração entre mensuração do clima e ações focalizadas demonstrou que decisões baseadas em dados fortalecem a governança de pessoas, reduzem

distorções alocativas e contribuem para melhoria sustentável do desempenho no setor público.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Governança de Pessoas; Cultura Organizacional; Desempenho Institucional.

1. Introdução

A crescente complexidade das organizações públicas contemporâneas tem exposto os limites de modelos tradicionais de gestão, historicamente sustentados por estruturas normativas rígidas e práticas orientadas predominantemente por conformidade procedimental. Embora esse arranjo tenha sido funcional em contextos de maior estabilidade institucional, mostra-se progressivamente inadequado diante de ambientes marcados por incerteza, pressão por resultados e necessidade de adaptação contínua.

Nesse contexto, a incorporação de abordagens analíticas capazes de capturar a dimensão humana e organizacional do trabalho passa a ocupar posição central na construção da capacidade estatal. A forma como servidores percebem seu ambiente, interpretam decisões e se relacionam com a organização influencia diretamente níveis de engajamento, qualidade da execução e resultados institucionais.

Apesar desse reconhecimento, a utilização de instrumentos de mensuração do clima organizacional no setor público brasileiro ainda ocorre de forma fragmentada, frequentemente desconectada de processos estruturados de intervenção e avaliação. Como consequência, o diagnóstico organizacional tende a se encerrar em si mesmo, sem gerar aprendizado institucional ou reorientação estratégica.

A limitação central, portanto, não reside na ausência de dados, mas na dificuldade de integrá-los ao processo decisório. Informações que não são incorporadas a práticas de gestão perdem sua capacidade de gerar valor e passam a desempenhar função meramente descritiva, reforçando o distanciamento entre análise e ação. Superar esse descompasso exige a construção de modelos que articulem mensuração, análise e intervenção de forma contínua, transformando informação em capacidade efetiva de gestão.

Diante desse desafio, o presente estudo analisa a experiência do Governo do Estado de Goiás na implementação de um modelo integrado de gestão do clima organizacional, estruturado a partir de ciclos sucessivos de diagnóstico, intervenção e reavaliação. Ao adotar um desenho longitudinal, contemplando os ciclos de 2024 e 2025, a pesquisa busca compreender a variação dos indicadores ao longo do tempo e sua associação com as ações implementadas.

Parte-se da premissa de que intervenções alinhadas a fatores críticos identificados empiricamente tendem a produzir melhorias mensuráveis nas percepções dos servidores, especialmente quando inseridas em um processo contínuo de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o estudo não se limita à descrição do clima organizacional, mas analisa sua dinâmica ao longo do tempo como um sistema integrado de gestão, articulando diagnóstico, intervenção e reavaliação.

Para além de um diagnóstico situacional, este estudo busca contribuir para o avanço analítico do campo ao sustentar que o clima organizacional deve ser compreendido como um sistema dinâmico, sensível às intervenções gerenciais e diretamente associado à qualidade da arquitetura do trabalho. Ao integrar evidências empíricas longitudinais com referenciais teóricos contemporâneos, a pesquisa propõe uma leitura não linear do fenômeno, destacando seu papel como mecanismo estruturante da capacidade estatal e como eixo estratégico para a gestão de pessoas no setor público.

2. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo analisar a dinâmica do clima organizacional no âmbito da administração pública estadual, a partir de evidências longitudinais, com vistas a compreender sua relação com intervenções gerenciais e com a configuração do trabalho, bem como suas implicações para o desempenho institucional. Para tanto, busca-se diagnosticar as principais dimensões do clima organizacional e identificar fatores críticos associados à experiência de trabalho dos servidores, analisar a variação dos indicadores entre ciclos sucessivos de mensuração, considerando a implementação de intervenções orientadas por dados, e examinar a associação entre mudanças no ambiente organizacional e padrões de engajamento, percepção de justiça e bem-estar.

Adicionalmente, o estudo procura identificar elementos estruturantes do sistema organizacional com maior potencial de impacto sobre o clima, bem como sistematizar um modelo analítico de gestão baseado em ciclos contínuos de mensuração, análise e intervenção, de modo a contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas no setor público.

3. Referencial teórico

O clima organizacional tem sido amplamente discutido na literatura como um constructo que expressa a percepção compartilhada dos indivíduos acerca das práticas, políticas e condições que caracterizam o ambiente de trabalho. Robbins e Judge (2017) destacam que essas percepções atuam como mediadoras entre estruturas organizacionais e comportamentos, influenciando diretamente atitudes, motivação e desempenho.

Essa perspectiva permite compreender o clima organizacional como um filtro cognitivo por meio do qual os indivíduos interpretam a realidade institucional. Elementos como clareza de papéis, coerência decisória, qualidade da liderança e percepção de justiça afetam o grau de comprometimento e engajamento, tornando o ambiente organizacional altamente sensível a variações nas práticas de gestão.

No setor público, essa dinâmica assume contornos específicos. A rigidez normativa e a limitação de instrumentos gerenciais ampliam a centralidade das percepções subjetivas como determinantes do comportamento organizacional. Nesse contexto, conforme argumenta Chiavenato (2014), a gestão de pessoas adquire papel

estratégico na eficácia institucional, mesmo em ambientes caracterizados por baixa flexibilidade estrutural.

A teoria da hierarquia das necessidades, proposta por Maslow (1943), contribui para a compreensão da dinâmica motivacional ao indicar que a satisfação de necessidades básicas constitui condição para o desenvolvimento de níveis mais elevados de engajamento. Fragilidades em dimensões estruturais tendem, portanto, a limitar o efeito de iniciativas voltadas ao reconhecimento e ao desenvolvimento.

De forma complementar, o modelo Job Demands–Resources (JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007), oferece uma estrutura analítica centrada na interação entre demandas organizacionais e recursos disponíveis. Enquanto demandas elevadas geram desgaste, a presença de recursos como apoio da liderança, comunicação clara e autonomia atua como fator de proteção e indução ao desempenho.

Embora a Teoria da Hierarquia das Necessidades ofereça uma base estruturada para a compreensão da motivação humana, sua lógica hierárquica apresenta limitações quando confrontada com abordagens contemporâneas de natureza sistêmica. O modelo Job Demands–Resources, por exemplo, desloca o foco de uma progressão linear para uma dinâmica de interação contínua, permitindo compreender o engajamento como resultado de múltiplas combinações entre demandas e recursos, e não de uma sequência fixa de satisfação. De forma convergente, a teoria dos dois fatores de Herzberg reforça essa inflexão ao distinguir entre fatores higiênicos, associados às condições estruturais, e fatores motivacionais, vinculados à natureza do trabalho, indicando que a eliminação de insatisfações não implica, necessariamente, aumento do engajamento. Essa articulação evidencia que o clima organizacional não pode ser plenamente explicado por uma única matriz teórica, exigindo modelos analíticos capazes de integrar dimensões estruturais, relacionais e motivacionais em uma perspectiva não linear e interdependente.

A literatura sobre justiça organizacional, especialmente a partir das contribuições de Colquitt (2001), reforça que percepções de equidade, transparência e qualidade das interações influenciam diretamente níveis de confiança e cooperação. Intervenções que reduzem assimetrias e ampliam a previsibilidade organizacional tendem, portanto, a fortalecer o engajamento.

No campo da gestão pública, estudos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE (2017) destacam o ambiente de trabalho como componente central da capacidade estatal, evidenciando que dimensões como liderança, organização do trabalho e relações interpessoais impactam diretamente a entrega de valor público. No contexto brasileiro, instrumentos como a EPCOSP, desenvolvida pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, reforçam a necessidade de abordagens multidimensionais para a análise do clima organizacional.

A integração desses referenciais permite compreender o clima organizacional como uma variável dinâmica e sensível às intervenções gerenciais, capaz de refletir mudanças estruturais no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a utilização sistemática de dados consolida-se como elemento central para orientar decisões e promover aprendizagem organizacional contínua.

4. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo aplicado, de natureza quantitativa e qualitativa, com abordagem longitudinal, estruturado a partir de dois ciclos consecutivos de mensuração do clima organizacional, realizados nos anos de 2024 e 2025. Seu delineamento foi concebido não apenas para descrever o ambiente organizacional em momentos distintos, mas para viabilizar a análise da variação dos indicadores ao longo do tempo, permitindo sua interpretação à luz das intervenções implementadas entre os ciclos.

A condução da pesquisa foi realizada 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 estratégia metodológica adotada combinou rigor estatístico, abrangência institucional e fundamentação teórica, com o objetivo de produzir evidências consistentes capazes de subsidiar a tomada de decisão no campo da gestão de pessoas.

O referencial teórico central que orientou a construção do instrumento foi a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, proposta por Abraham H. Maslow, que organiza a motivação em cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Essa estrutura foi operacionalizada como eixo analítico do questionário, permitindo que cada item avaliasse dimensões específicas da experiência organizacional em correspondência direta com os níveis da pirâmide.

A adoção desse referencial reflete uma opção metodológica orientada à análise psicossocial do trabalho no setor público, reconhecendo que o desempenho institucional está diretamente associado à capacidade da organização de responder às necessidades dos servidores. Ao mesmo tempo, a estrutura proposta por Maslow permite uma leitura escalonada do clima organizacional, favorecendo a identificação de fragilidades em níveis distintos da experiência laboral e possibilitando a priorização de intervenções de forma mais precisa.

O instrumento de coleta, aplicado em formato digital, foi estruturado em duas partes. A primeira consistiu em uma seção censitária, destinada à caracterização dos respondentes. A segunda compreendeu um questionário composto por 29 questões fechadas, organizadas em escala de zero a dez pontos, distribuídas conforme as cinco categorias analíticas derivadas da teoria adotada: condições físicas de trabalho e saúde ocupacional; estabilidade e segurança organizacional; relações interpessoais e pertencimento; reconhecimento e desenvolvimento; e, por fim, percepção de propósito e autorrealização.

Adicionalmente, foram incluídos campos abertos para manifestação dos participantes em cada uma das dimensões, permitindo a incorporação de dados qualitativos à análise. Essa estratégia ampliou a capacidade interpretativa do estudo, ao possibilitar a identificação de padrões de percepção que não seriam captados exclusivamente por métricas quantitativas.

Para assegurar a integridade da base de dados, foi implementado controle de participação por CPF, utilizado exclusivamente para evitar duplicidades e garantir a composição da amostra com servidores ativos. Ressalta-se que não houve qualquer

vinculação entre identidade e respostas individuais, sendo preservado o anonimato dos respondentes. O tratamento das informações seguiu os princípios estabelecidos pela legislação de proteção de dados, com acesso restrito à equipe técnica responsável pelo processamento estatístico.

A mensuração dos resultados foi realizada com base na adaptação da metodologia Employee Net Promoter Score (eNPS), derivada do Net Promoter Score (NPS). Em vez da pergunta tradicional sobre recomendação, adotou-se a mensuração direta do nível de satisfação em relação a cada dimensão avaliada. Os resultados foram calculados a partir da diferença entre o percentual de promotores e detratores, sendo classificados em zonas interpretativas que variam de níveis críticos a padrões de excelência.

Embora a utilização do eNPS tenha se mostrado eficaz como métrica sintética para monitoramento do clima organizacional, sua aplicação requer cautela analítica. Por se tratar de um indicador agregado, o eNPS implica redução da complexidade multidimensional do ambiente organizacional a uma única medida, podendo obscurecer variações relevantes entre dimensões específicas. Adicionalmente, sua sensibilidade a extremos, característica inerente à lógica de classificação entre promotores e detratores pode amplificar oscilações pontuais, especialmente em contextos com elevada heterogeneidade de percepções. Outro aspecto a ser considerado refere-se à sua comparabilidade no setor público, ainda limitada pela ausência de padronização metodológica e de séries históricas consolidadas. Nesse sentido, o eNPS deve ser interpretado como indicador de síntese, complementar a análises desagregadas, e não como medida isolada da qualidade do ambiente organizacional.

A consistência e a qualidade dos dados foram avaliadas por meio de procedimentos estatísticos complementares. O coeficiente Alpha de Cronbach pôde garantir uma elevada consistência interna do instrumento. O desvio padrão foi utilizado para avaliar a dispersão das respostas, permitindo identificar o grau de homogeneidade das percepções. Adicionalmente, foi incorporada uma pergunta de validação com o objetivo de verificar a atenção e a coerência dos respondentes, funcionando como mecanismo de controle de qualidade da base de dados.

A amostragem adotada foi probabilística simples, com acesso aberto ao questionário para todos os servidores da administração pública estadual, garantindo igualdade de participação. Essa abordagem contribui para a representatividade da população analisada e reduz a probabilidade de vieses sistemáticos, especialmente em estudos de larga escala.

As análises foram realizadas em múltiplos níveis, contemplando o índice geral do Poder Executivo, desagregações por órgão ou entidade e comparações por recortes específicos, como faixa geracional, nível hierárquico e dimensões analíticas do modelo teórico. A segmentação geracional considerou diferentes recortes, permitindo explorar possíveis variações nas percepções em função de trajetórias sociais e profissionais distintas.

A incorporação da perspectiva geracional fundamenta-se na compreensão de que diferentes grupos são influenciados por contextos históricos e culturais específicos, o que impacta suas expectativas em relação ao trabalho, à liderança e ao

reconhecimento. Essa abordagem amplia a capacidade explicativa do estudo ao articular dimensões motivacionais e socioculturais.

Paralelamente, a relação entre líderes e liderados foi tratada como variável analítica central, considerando seu papel na mediação entre diretrizes institucionais e experiência cotidiana dos servidores. Conforme discutido por Stephen P. Robbins, a atuação da liderança influencia diretamente o clima organizacional ao afetar percepções de apoio, justiça e alinhamento.

A metodologia adotada, portanto, articula três eixos interpretativos complementares — motivacional, sociogeracional e relacional — compondo um modelo analítico capaz de capturar a complexidade do ambiente organizacional no setor público.

Por fim, destaca-se que a análise dos dados não teve como finalidade a construção de rankings entre órgãos ou entidades, mas sim a identificação de padrões e especificidades que pudessem subsidiar a formulação de intervenções tanto em nível central quanto setorial. Essa orientação reforça o caráter aplicado da pesquisa, alinhando a produção de conhecimento à sua utilização prática no aprimoramento da gestão pública.

5. Resultados

5.1 Diagnóstico inicial (Ciclo 2024)

Os resultados do primeiro ciclo evidenciam um cenário caracterizado por fragilidades estruturais relevantes, especialmente nas dimensões associadas às condições básicas do ambiente organizacional. O índice geral de clima situou-se em nível intermediário, indicando a coexistência de aspectos positivos e limitações que restringiam o engajamento dos servidores.

A análise por dimensões revelou avaliações negativas relacionadas às condições de trabalho, com destaque para insuficiências em infraestrutura e recursos disponíveis. Observou-se, adicionalmente, a presença de incerteza quanto à previsibilidade das atividades, refletindo fragilidades na organização do trabalho e no alinhamento de metas.

No campo da comunicação institucional, foram identificadas falhas nos fluxos informacionais, associadas à baixa clareza de diretrizes e à circulação pouco estruturada de informações. Essa dinâmica contribuiu para a ampliação da percepção de desorganização e para a dificuldade de alinhamento entre níveis hierárquicos.

A organização do trabalho apresentou sinais de assimetria na distribuição de tarefas, com indícios de sobrecarga em determinados segmentos. Esse padrão foi acompanhado por percepções de injustiça organizacional, reforçadas pela ausência de critérios claros na alocação de demandas.

Por fim, a dimensão de reconhecimento registrou baixos níveis de valorização percebida, sugerindo um descompasso entre esforço individual e retorno organizacional. A análise integrada desses elementos indica a existência de um ambiente marcado por interdependência negativa entre dimensões, no qual

fragilidades estruturais limitam o desenvolvimento de níveis mais elevados de engajamento.

5.2 Resultados após intervenção (Ciclo 2025)

O segundo ciclo evidencia uma inflexão relevante no padrão de percepção dos servidores, com avanço expressivo no índice geral de clima organizacional, que passou de 12,70% para 27,88%, representando crescimento aproximado de 15 pontos percentuais.

Mais do que um crescimento agregado, observa-se uma reconfiguração consistente das dimensões analisadas. A comunicação organizacional apresentou ganhos substanciais em clareza e previsibilidade, indicando maior eficiência na disseminação de informações e melhor compreensão das diretrizes institucionais.

O alinhamento de metas evoluiu de forma significativa, refletindo maior coerência entre planejamento institucional e execução das atividades. Na dimensão de organização do trabalho, verificou-se redução das assimetrias na distribuição de tarefas, com impactos positivos sobre a percepção de justiça organizacional.

A atuação das lideranças também apresentou evolução consistente, com maior alinhamento entre práticas gerenciais e expectativas dos servidores. Esse resultado indica que as intervenções implementadas produziram efeitos que transcendem dimensões específicas, influenciando o ambiente organizacional de forma mais ampla.

O aumento do engajamento, captado pelo eNPS, sintetiza essas transformações, refletindo maior convergência entre expectativas individuais e práticas institucionais.

5.3 Análise comparativa e evidências de associação entre intervenção e resultados

A análise comparativa entre os ciclos de 2024 e 2025 permite identificar padrões consistentes de variação nos indicadores, caracterizados pela convergência entre os principais pontos críticos identificados no diagnóstico inicial e as dimensões que apresentaram maior evolução após as intervenções.

Tabela 1 – Comparativo 2024 x 2025

Dimensão	2024	2025	Variação	Análise
Comunicação	Baixa	Alta	↑	Melhoria significativa
Organização	Desigual	Equilibrada	↑	Redução de distorções
Liderança	Irregular	Alinhada	↑	Fortalecimento
Engajamento	Médio	Alto	↑	Aumento relevante
Clima geral	Intermediário	Alto (+15pp)	↑↑	Evolução consistente

Tabela 1: Comparativo 2024 x 2025

Fonte: Dados da pesquisa de 2024/2025

Observa-se que aspectos previamente identificados como fragilidades (comunicação, organização do trabalho e alinhamento de metas) correspondem exatamente às dimensões nas quais foram registradas melhorias mais significativas no segundo ciclo. Essa correspondência reforça a consistência interna dos resultados e sugere a existência de associação entre as intervenções implementadas e a evolução observada nos indicadores.

A transformação do ambiente organizacional pode ser compreendida a partir de quatro movimentos principais: aumento da clareza institucional, reequilíbrio da distribuição do trabalho, reorganização dos fluxos comunicacionais e fortalecimento da confiança nas relações organizacionais.

Embora não seja possível estabelecer causalidade estrita, a coerência entre diagnóstico, intervenção e evolução dos indicadores permite sustentar, com razoável robustez, a existência de relação entre as ações implementadas e os resultados observados.

5.4 Resultados como evidência de dinâmica organizacional

Os achados sugerem que o clima organizacional opera como um sistema dinâmico e interdependente, no qual diferentes dimensões se influenciam mutuamente. A melhoria em elementos estruturais tende a produzir efeitos indiretos sobre dimensões relacionais e motivacionais.

Nesse contexto, a comunicação assume papel estruturante ao reduzir incertezas e promover alinhamento, enquanto a liderança atua como mecanismo de mediação entre diretrizes institucionais e experiência cotidiana.

A organização do trabalho emerge como dimensão crítica para a sustentabilidade das melhorias, ao garantir previsibilidade e equilíbrio na distribuição de demandas. Esses elementos, em conjunto, indicam que o ambiente organizacional deve ser compreendido como uma infraestrutura invisível que sustenta o desempenho institucional.

5.5 Abrangência, representatividade e capacidade analítica da pesquisa

A Pesquisa de Clima Organizacional 2024–2025 alcançou ampla cobertura no âmbito do Poder Executivo Estadual, contemplando servidores de diferentes órgãos, carreiras e níveis hierárquicos. Contabilizando aproximadamente 35 mil participações e abrangendo unidades administrativas com distintas naturezas de atuação, pôde-se capturar percepções heterogêneas sobre o ambiente de trabalho.

O volume de respostas e o desenho amostral conferem elevada consistência aos resultados, possibilitando análises segmentadas por órgão, perfil geracional e dimensões específicas. Essa amplitude analítica fortalece a identificação de padrões estruturais e amplia o potencial de uso dos dados na formulação de políticas públicas.

A comparabilidade entre ciclos reforça a pesquisa como instrumento contínuo de gestão, permitindo monitorar a evolução do clima organizacional e avaliar os efeitos das intervenções ao longo do tempo. Nesse sentido, o levantamento se consolida

como ativo estratégico para a tomada de decisão orientada por evidências, alinhado a referenciais como os da OCDE.

5.6 Análises segmentadas: gerações e contextos organizacionais

A análise por recortes geracionais evidencia diferenças relevantes nas percepções sobre o ambiente organizacional. Todas as gerações apresentaram crescimento entre 2024 e 2025, porém em intensidades distintas.

As gerações mais jovens demonstram níveis mais elevados de satisfação e maior sensibilidade a aspectos relacionados a propósito, desenvolvimento e ambiente relacional. Já as gerações com maior tempo de serviço apresentam avaliações mais moderadas, refletindo maior criticidade em relação a fatores estruturais.

A análise por órgãos revela que o clima organizacional varia conforme características institucionais, como nível de exigência operacional, previsibilidade das atividades e complexidade organizacional. Observa-se que fatores intangíveis, como liderança e comunicação, exercem papel determinante na mediação dessas diferenças.

5.7 Fatores associados ao engajamento e riscos psicossociais

A análise dos fatores associados ao engajamento evidencia que a motivação dos servidores está fortemente relacionada à percepção de propósito, à satisfação com o desempenho e à qualidade das atividades realizadas.

Elementos como coerência organizacional, alinhamento de expectativas e qualidade das relações reforçam esse padrão, indicando que o engajamento é influenciado principalmente por fatores intrínsecos e relacionais.

Por outro lado, fatores estruturais como remuneração e condições físicas atuam como elementos de base, funcionando como condicionantes da experiência organizacional. Sua inadequação tende a gerar insatisfação, ainda que não promovam engajamento quando isoladamente positivos.

A análise dos riscos psicossociais evidencia elevada interdependência entre dimensões organizacionais, com destaque para o papel central dos processos, da comunicação e das lideranças na propagação ou mitigação de riscos. O bem-estar emerge como variável de síntese, refletindo o efeito acumulado das condições organizacionais sobre a experiência dos servidores.

6. Discussão, implicações para a gestão pública e modelo analítico de gestão do clima organizacional

Os resultados deste estudo sustentam que o desempenho institucional no setor público está diretamente condicionado à qualidade da arquitetura do trabalho, entendida como a integração entre processos, comunicação e liderança. Essa evidência desloca o clima organizacional de uma variável periférica para um elemento estruturante da capacidade estatal, na medida em que sua configuração influencia, de forma sistêmica, a dinâmica de funcionamento organizacional.

Diferentemente de abordagens que tratam o clima organizacional como reflexo passivo das condições institucionais, os achados indicam que ele opera como um mecanismo ativo de mediação entre estrutura e desempenho. A melhoria observada entre os ciclos analisados não apenas acompanha as intervenções realizadas, mas revela um padrão consistente de coevolução entre variáveis críticas, sugerindo que alterações na arquitetura do trabalho produzem efeitos transversais sobre o engajamento, a percepção de justiça e a qualidade das relações organizacionais.

Nesse sentido, este estudo sustenta que intervenções focalizadas em dimensões estruturantes, especialmente comunicação, organização do trabalho e atuação das lideranças possuem maior capacidade de gerar impacto sistêmico do que iniciativas isoladas. Essas dimensões operam como vetores de propagação, influenciando simultaneamente múltiplos aspectos do ambiente organizacional e reforçando a interdependência entre componentes estruturais, relacionais e psicossociais.

No que se refere ao engajamento, os resultados indicam um padrão consistente, predominantemente associado a fatores intrínsecos à experiência de trabalho, como percepção de propósito, coerência organizacional e qualidade das relações interpessoais. O engajamento emerge, nesse contexto, quando o servidor reconhece sentido nas atividades que realiza, percebe alinhamento entre discurso institucional e prática cotidiana e atua em um ambiente que favorece o desempenho e preserva o bem-estar. Esse achado sinaliza uma inflexão relevante, ao indicar que a sustentabilidade do desempenho institucional depende menos de incentivos isolados e mais da qualidade da experiência organizacional.

Por outro lado, os fatores estruturais apresentam características típicas de fatores de base. Embora não atuem como alavancas diretas de engajamento, sua inadequação compromete a experiência organizacional e gera efeitos negativos cumulativos, evidenciando seu papel como elementos de sustentação do sistema. Essa distinção reforça a necessidade de abordagens integradas, capazes de articular condições estruturais e dimensões motivacionais de forma complementar.

A análise também evidencia que o clima organizacional se configura como um fenômeno heterogêneo e contextual, variando em função de características institucionais, perfis dos servidores e dinâmicas específicas de funcionamento das unidades. Essa heterogeneidade impõe limites à eficácia de modelos padronizados de intervenção, indicando a necessidade de estratégias adaptativas, sensíveis às particularidades organizacionais.

Adicionalmente, observa-se uma distinção relevante entre a percepção global de bem-estar e a avaliação específica da saúde mental. Enquanto o ambiente organizacional tende a ser percebido de forma mais positiva em termos institucionais e relacionais, a dimensão psicossocial revela fragilidades associadas à gestão de demandas, à pressão e à carga emocional. Esse padrão sugere que avaliações agregadas podem mascarar tensões subjacentes, reforçando a necessidade de abordagens multidimensionais na gestão do bem-estar.

A análise dos riscos psicossociais aprofunda essa compreensão ao evidenciar que tais riscos se estruturam de forma sistêmica, tendo como núcleo as dimensões de processos, comunicação e liderança. A atuação sobre esses elementos apresenta

efeito multiplicador, influenciando simultaneamente diferentes aspectos do ambiente organizacional e convergindo com evidências internacionais que destacam a centralidade do ambiente de trabalho para a sustentabilidade do desempenho no setor público.

Por fim, este estudo avança ao demonstrar que a gestão do clima organizacional, quando estruturada como um ciclo contínuo de mensuração, análise e intervenção, configura-se como um mecanismo de aprendizagem organizacional. Essa dinâmica permite não apenas monitorar o ambiente institucional, mas reorientar práticas de gestão com base em evidências, ampliando a capacidade adaptativa e a efetividade das organizações públicas. Nesse sentido, a melhoria do clima organizacional depende menos de intervenções pontuais e mais da reestruturação consistente da arquitetura do trabalho ao longo do tempo.

7. Considerações finais

Os achados desta pesquisa permitem avançar na compreensão do clima organizacional como um ativo estratégico para a gestão pública, evidenciando que sua evolução está diretamente associada à capacidade institucional de estruturar políticas e práticas que integrem, de forma consistente, dimensões organizacionais, relacionais e psicossociais. Nesse sentido, o estudo contribui para deslocar o clima organizacional de uma posição analítica periférica para o centro das estratégias de governança, ao demonstrar sua influência direta sobre o desempenho institucional.

A análise realizada possibilitou identificar os principais pontos de alavanca do funcionamento organizacional, ou seja, os elementos cuja atuação tende a gerar maior impacto sobre o clima, o engajamento e a mitigação de riscos psicossociais. Destacam-se, nesse contexto, o papel das lideranças, a organização dos processos de trabalho, a qualidade da comunicação institucional, a gestão das demandas e a experiência cotidiana do trabalho como dimensões centrais para a sustentação do desempenho. Esses elementos não operam de forma isolada, mas como componentes interdependentes que condicionam a experiência dos servidores e a efetividade das entregas públicas.

Esses achados indicam que o avanço do ambiente organizacional não decorre de intervenções pontuais ou de melhorias estruturais isoladas, mas da capacidade de promover alinhamento entre práticas de gestão, organização do trabalho e experiência vivida pelos servidores. A liderança emerge como principal vetor de influência, atuando na mediação entre diretrizes institucionais e realidade operacional, enquanto processos e comunicação configuram a base sobre a qual essa mediação se concretiza.

A partir dessas evidências, torna-se possível delinear diretrizes orientadoras para a gestão do clima organizacional no setor público, com destaque para a institucionalização de mecanismos de governança do clima, o fortalecimento do desenvolvimento de lideranças, a ampliação de iniciativas voltadas à saúde mental e ao bem-estar, o aprimoramento da comunicação interna e a incorporação do uso sistemático de dados na gestão de pessoas. Essas diretrizes, quando articuladas,

configuram um modelo de gestão orientado por evidências, capaz de transformar diagnósticos em capacidade efetiva de intervenção.

A implementação dessas diretrizes deve ocorrer de forma progressiva, integrada e adaptativa, combinando ações de curto prazo, voltadas à mitigação de riscos imediatos, com iniciativas estruturais de médio e longo prazo, orientadas à consolidação de capacidades institucionais. Essa abordagem permite não apenas responder a demandas emergenciais, mas estruturar um ciclo contínuo de aprendizagem organizacional, no qual mensuração, análise e intervenção se retroalimentam de forma sistemática.

Como limitação, destaca-se que o desenho metodológico não permite estabelecer relações causais estritas entre as intervenções realizadas e as mudanças observadas nos indicadores, sendo os resultados interpretados em termos de associação. Além disso, o estudo está circunscrito a um contexto institucional específico, o que impõe cautela na generalização dos achados, ainda que o modelo analítico proposto apresente potencial de adaptação a outras realidades organizacionais.

Em síntese, a pesquisa evidencia que o desafio contemporâneo da gestão pública não se limita à melhoria pontual das condições de trabalho, mas envolve a construção de organizações capazes de sustentar níveis elevados de desempenho sem comprometer o bem-estar de seus servidores. Isso exige uma mudança de paradigma, na qual o clima organizacional deixa de ser tratado como variável acessória e passa a ocupar posição central na estratégia institucional, orientando decisões, práticas e políticas de gestão de pessoas. Mais do que um instrumento diagnóstico, o clima organizacional consolida-se como uma tecnologia de governança, capaz de estruturar decisões, alinhar práticas e sustentar a transformação organizacional no setor público.

Referências bibliográficas

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. *The Job Demands–Resources model: state of the art*. Journal of Managerial Psychology, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). *Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP)*. Brasília: ENAP, 2019.

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

COLQUITT, Jason A. *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*. Journal of Applied Psychology, v. 86, n. 3, p. 386–400, 2001.

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.

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

MASLOW, Abraham H. *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943

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.

OECD (2017), ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Government at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing, 2017.

OECD (2017), OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278240-en>

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, Stephen. P.; JUDGE, Timothy. A. *Comportamento organizacional*. 17. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 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.