



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

## **RELATO TÉCNICO**

# **PESQUISA DE CLIMA E ENGAJAMENTO: O EMPODERAMENTO DAS PESSOAS NO AMBIENTE COLETIVO**

**DIÔNIFER ALAN DA SILVEIRA, GLEICE MARQUES WATTIMO, ANA CLAUDIA SOUZA VAZQUEZ,  
ANDREA QUADROS PASQUINI, PAULA VARGAS DA COSTA,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

# PESQUISA DE CLIMA E ENGAJAMENTO: O EMPODERAMENTO DAS PESSOAS NO AMBIENTE COLETIVO

## RESUMO

O relato do projeto de construção colaborativa de uma Pesquisa de Clima e Engajamento, aplicada em duas Secretarias Estaduais do Rio Grande do Sul, serve como mais um momento de provocação de mudança da significação que a cultura pública, de *servir*, e de consequente *cidadania* precisa ser cultivada na administração pública e na motivação de agentes públicos. A prática de construção de um processo em sete etapas, a construção de um formulário dividido em três eixos e seu desdobramento em 14 dimensões, pode servir de referência no desenho de novas aplicações de Pesquisa como uma política pública. Isso se justifica na capacidade de enraizar na base dos agentes públicos o espírito coletivo e a percepção de que a Pesquisa é uma ferramenta empoderadora no relacionamento do dia-a-dia e com potencial de gerir proativamente transições e transformações dos governos.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima e Engajamento, Empoderamento, Agentes Públicos

## INTRODUÇÃO

Os possíveis aprendizados que são gerados a partir de práticas, especialmente quando referendados e comprovados por dados, permitem uma mudança na identidade coletiva, que se sedimentam nas crenças, modelos mentais e comportamentos de cada pessoa que compartilha os ambientes de criação, neste caso o trabalho no setor público. O presente relato se refere a uma iniciativa aplicada no âmbito do Governo Estadual do Rio Grande do Sul, em uma construção coletiva de significação da aplicação e das consequentes ações de uma Pesquisa de Clima Organizacional e Engajamento.

A relação humana, respeitada e nutrida ao longo de todo o processo da Pesquisa, pode ser destacada como linha condutora da construção, do desenvolvimento (das Parcerias, da Pesquisa e dos Planos de Ação) e das entregas originadas pelos dados. Dados que foram organizados em dimensões então percebidas, levantadas, analisadas e ressignificadas para um determinado tempo e espaço de trabalho. O olhar humano em um mundo em transição e de transformações disruptivas advindas do digital apresenta-se como uma linha de aprendizado que é compartilhada como relevante no debate das políticas públicas em gestão de pessoas. No caso, o ambiente como um espaço de identificação e significação do indivíduo no coletivo é um importante exercício de reconhecimento, organização e ação no contexto de vida e criação, como o ambiente laboral.

Algumas das perspectivas adotadas no contexto merecem ser destacadas. Dentre elas, (i) o caráter recente (iniciado em 2019) de mudança gerencial da área de “recursos humanos” para “gestão estratégica de pessoas”; (ii) o respeito às práticas anteriores de pesquisa de clima, encadeadas com ações concretas realizadas no passado e ressignificadas para contexto presente; (iii) a cocriação (colaborativamente) de um modelo de processo que viabilize um alinhamento com a cultura pública e que inclua e sirva efetivamente os agentes públicos. O termo agente público aqui foi estendido para servidores concursados, comissionados ou contratados, incluindo estagiários.

A Pesquisa de Clima e Engajamento tem por objetivo gerar diagnóstico com elementos objetivos das necessidades pontuais de agentes públicos e formular planos de ação para intervir no ambiente institucional. Justifica-se na medida em que se faz necessária a identificação da percepção das pessoas em relação à cultura e clima organizacionais, como uma importante ferramenta para o desenvolvimento de um ambiente saudável e produtivo, propício para o engajamento de cada agente público, responsável pelo reforço e mudanças evolutivas à democracia e à cidadania na sociedade.

Clima organizacional é um tema que vem sendo cada vez mais estudado no mundo organizacional. Há uma crescente necessidade de as organizações pensarem em melhores práticas que venham ao encontro das percepções e necessidade dos trabalhadores, trazendo maior nível de excelência para suas atuações profissionais e ambiente de trabalho (MARZZONI & PEREIRA, 2020). Apesar disso, ele é um conceito com várias facetas, o que torna desafiador defini-lo de forma exata. É possível sintetizar clima organizacional como: “o tratamento de características ambientais de uma organização, construídas por seus próprios membros e que, ao mesmo tempo, os influenciam” (LIRA et al., 2018). Na verdade, o maior diferencial de olhar-se para o clima organizacional é entender a organização como algo maior que seu mobiliário e sua infraestrutura (CARNEIRO et al., 2017), mas criando-se nas relações interpessoais e histórias construídas e impactadas nesse espaço.

Uma das formas de mensurar Clima Organizacional é por meio de questionários respondidos pelos próprios colaboradores, os quais tornam possível coletar a percepção do coletivo de trabalho sobre temas específicos do clima organizacional. Importante ressaltar que o clima organizacional é único em cada organização (SILVA et al., 2018) e também é fundamental que sua medição faça sentido para a organização de forma singular, que seus resultados sejam customizados para a realidade do próprio ambiente. Essas pesquisas, quando bem feitas, são excelentes instrumentos para avaliar a gestão de pessoas e suas funções por alinharem as informações sobre as capacidades psicológicas das pessoas e seu ambiente de trabalho (MARZZONI & PEREIRA, 2020), já que não só identifica os maiores pontos de melhoria ou insatisfação, como também conseguem mapear as forças da organização. Deste, instrumentos com validade psicométrica e que são criados pensando no contexto próprio da organização podem trazer resultados mais detalhados e de melhor qualidade para o entendimento de como os sistemas operam no nível organizacional.

## **RELATO**

Para iniciar uma implantação em âmbito de todo o Governo do Rio Grande do Sul, a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, coordenado pela Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, desenhou um projeto-piloto para ser testado em duas secretarias em 2021. É uma proposta para implementação de forma escalonada nas demais Secretarias da Administração Direta e, posteriormente, nos Órgãos da Administração Indireta que optarem pela adesão.

Como premissa, era necessário conhecer práticas em outros contextos, aprender com os erros e acertos já experimentados, até para haver um padrão que permitisse comparações com outros órgãos. Não obstante, o custo de consultoria inviabilizou a aplicação de uma ferramenta aplicada em múltiplas organizações (tanto públicas quanto privadas), inclusive internacionalmente, pois não havia previsão orçamentária para este tipo de contratação.

Diante disso e considerando-se as vantagens de criar uma escala de clima organizacional específica às necessidades da nossa instituição, foi iniciado o trabalho de *benchmarking* (visitas técnicas para conhecer as boas práticas) com outros órgãos públicos (Procuradoria-Geral do Estado - PGE-RS, Tribunal de Contas do Estado - TCE-RS, Tribunal Regional Eleitoral da 4ª região - TRE-RS, Secretaria de Planejamento de Pernambuco - SEPLAG-PE e Tribunal Regional do Trabalho de Mato Grosso - TRT-MT), facilitado pela intermediação tecnológica vivida pela pandemia ao longo de 2020 e 2021.

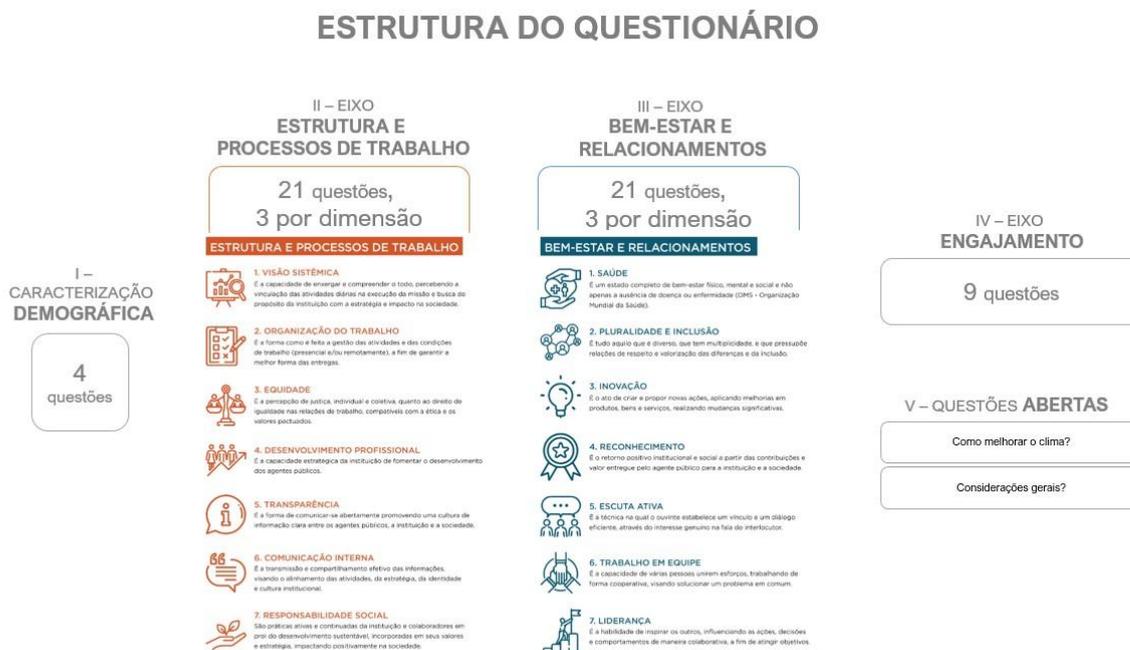
Este trabalho resgatou uma prática com as pessoas que atuaram na Pesquisa de Clima realizada em 2017, na então Secretaria de Modernização Administrativa e Recursos Humanos. Tanto as visitas técnicas quanto os participantes da Pesquisa anterior alertaram para o entendimento de que seria fundamental para o sucesso do projeto o acompanhamento de profissional da Psicologia Organizacional. Com os desafios mais bem esclarecidos e acreditando que fazer juntos e aprendendo coletivamente é melhor, a estratégia foi de conquistar as pessoas, por meio do *propósito* da Subsecretaria e consequentemente da Pesquisa: “Servir de coração, gerando valor público por meio das pessoas”. Tal propósito permitiu ativar a disposição das pessoas contatadas a investirem o seu tempo na construção deste novo projeto. Outra parceria estabelecida ocorreu com a equipe da Professora Doutora Ana Claudia Souza Vazquez, da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), referência na normatização da Escala de Utrecht de Engajamento no Brasil (VAZQUEZ et. al., 2015).

Operacionalmente, foi criado um Grupo de Trabalho com pessoas convidadas, de acordo com suas competências (psicóloga organizacional, lideranças de Gestão de Pessoas, representantes das áreas organizacionais) para analisar as questões das pesquisas disponibilizadas pelos anfitriões do *benchmarking*. Com mais de 250 questões em um banco de dados, o grupo foi buscando encontrar as categorias mais adequadas para a realidade do Estado. Após 3 meses de discussões, foram definidas 14 dimensões para mensuração do clima organizacional: visão sistêmica, organização do trabalho, equidade, desenvolvimento profissional, transparência, comunicação interna, responsabilidade social, saúde, pluralidade e inclusão, inovação, reconhecimento, escuta ativa, trabalho em equipe e liderança. <sup>[OBJ]</sup>As dimensões, por sua vez, foram agrupadas em 3 eixos: estrutura e processos de trabalho, bem-estar e relacionamentos e Engajamento. Os dois primeiros eixos ficaram com 7 dimensões cada e o terceiro eixo com as 9 questões da escala de UWES-9 (VAZQUEZ et. al., 2015).

Cada dimensão da pesquisa foi estruturada com um mínimo de 3 questões objetivas, com a intenção de captar a percepção e sentimento de cada agente público em relação a aspectos significativos do clima

organizacional no Governo do Rio Grande do Sul. Cada questão permitiu analisar a concordância da afirmação positiva em uma escala Lickert de 1 a 5 (em que as opções de resposta eram: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente). Com questões adicionais de identificação demográfica (buscando garantir o anonimato) e duas questões abertas ao final (para textos livres), em resumo, o questionário ficou com 53 questões assim distribuídas:

**Figura 1 - Estrutura do questionário da Pesquisa de Clima e Engajamento**

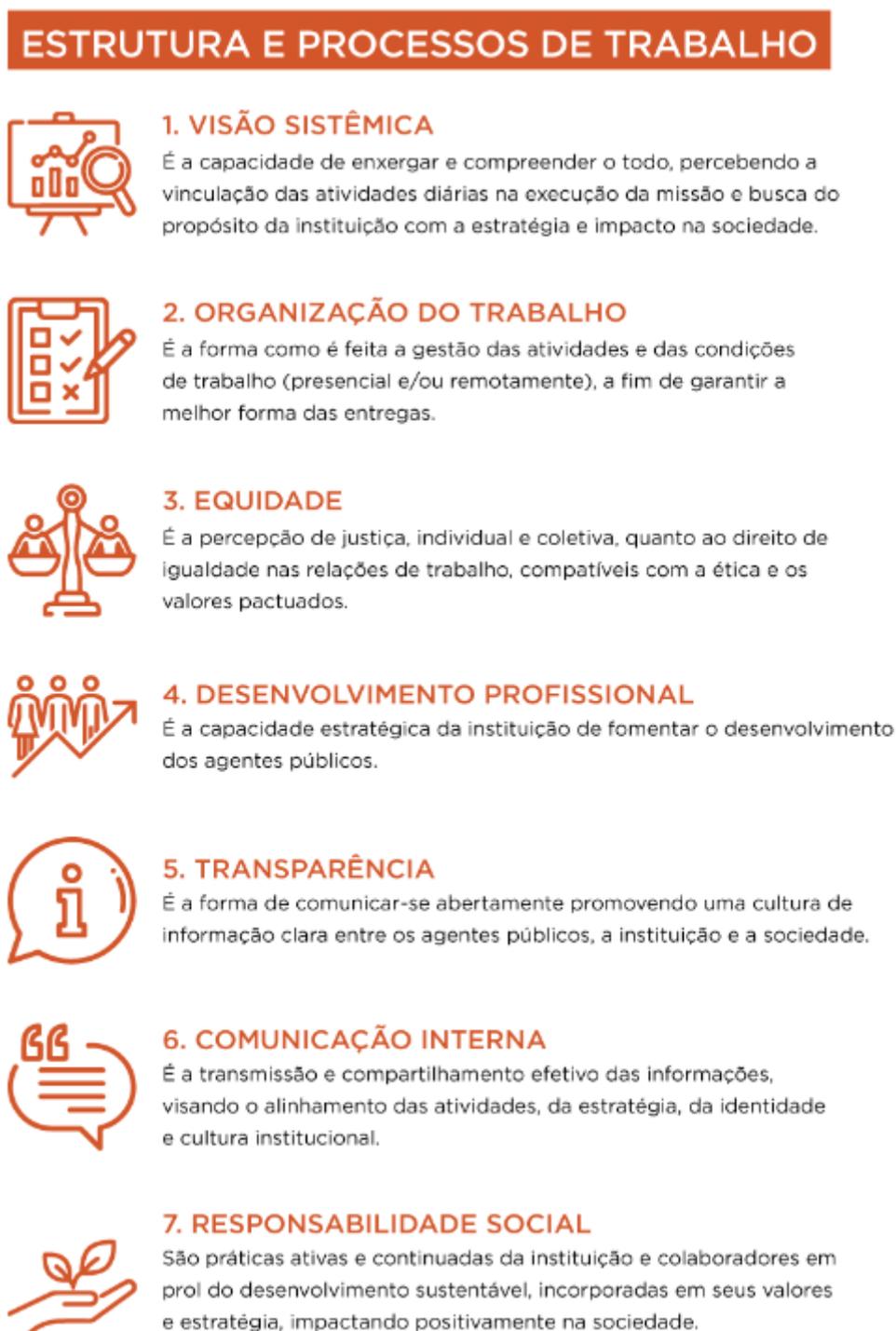


Fonte: Elaboração própria

Cada dimensão teve uma descrição colaborativa, que foi previamente compartilhada com os potenciais respondentes, para entendimento e possibilidade de apreender sobre quais parâmetros o clima se estabelece no atual momento e maturidade da cultura organizacional.

No eixo “ESTRUTURA E PROCESSOS DE TRABALHO”, as dimensões foram assim definidas:

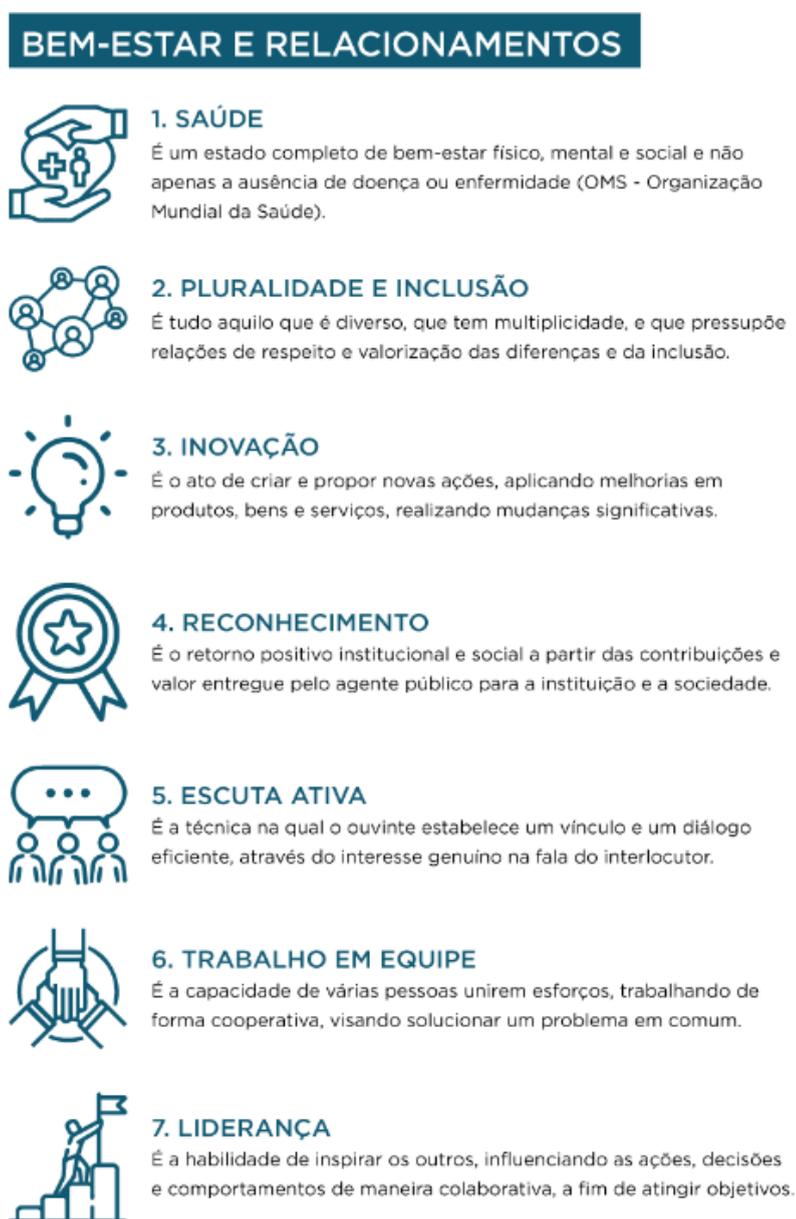
Figura 2. Eixo “Estrutura e Processos de trabalho” e respectivas dimensões:



Fonte: Assessoria de Comunicação da SPGG (2021)

No eixo “BEM-ESTAR E RELACIONAMENTOS“, as 7 dimensões foram assim definidas:

**Figura 3. Eixo “Bem-estar e relacionamentos” e dimensões.**



Fonte: Assessoria de Comunicação da SPGG (2021)

Como terceiro eixo, o levantamento sobre o *Engajamento* contou com os nove (9) itens padrão da escala UWES de Engajamento no Trabalho (VAZQUEZ et al., 2015), adaptado da proposta da tese de Assis (2019). Os participantes respondem quanto à frequência do sentimento no trabalho (0 - nunca, 1 - quase nunca, 2 - raramente, 3 - algumas vezes, 4 - frequentemente, 5 - com muita frequência, e 6 - sempre). Os itens são: 1. “Sinto-me energizado no meu trabalho”; 2. "Sinto-me forte e vigoroso no meu trabalho”; 3. “Sou entusiasmado com meu trabalho”; 4. “Meu trabalho me inspira”; 5. “Tenho vontade de

ir para o trabalho quando levanto de manhã”; 6. “Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente”; 7. “Tenho orgulho do trabalho que realizo”; 8. “Eu fico imerso no meu trabalho”; 9. “Eu me entrego quando estou trabalhando”. A qualidade psicométrica da escala demonstra consistência interna de  $\alpha = 0.94$  e estrutura unifatorial, com índices de ajustes adequados, [ $\chi^2$  (633.06), (df 63), CFI (0.98), TLI/NFI (0.97), RMSEA (90%CI)].

Retomando às práticas recomendadas, a comunicação é fundamental de ser executada ao longo de todo o processo. Previamente, devem ser sinalizados o início dos trabalhos, o acompanhamento de alguns encontros e especialmente a comunicação mais intensiva próxima do prazo de aplicação da Pesquisa. Inclusive, o período recomendado para aplicação é o mês de novembro, pois considera-se a tendência de receber menos interferências quanto aos períodos conturbados de férias e de execução intensiva de outras atividades organizacionais e pessoais por parte dos agentes públicos e lideranças. Desta forma, o questionário foi disponibilizado para os respondentes de duas Secretarias-piloto (Secretaria da Cultura - SEDAC e Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão - SPGG) na ferramenta gratuita do Google Formulário. Com adesão mais intensiva nos períodos inicial e final do prazo de duas semanas, houve uma adesão de 61% na SEDAC e 64% na SPGG, totalizando 476 respostas.

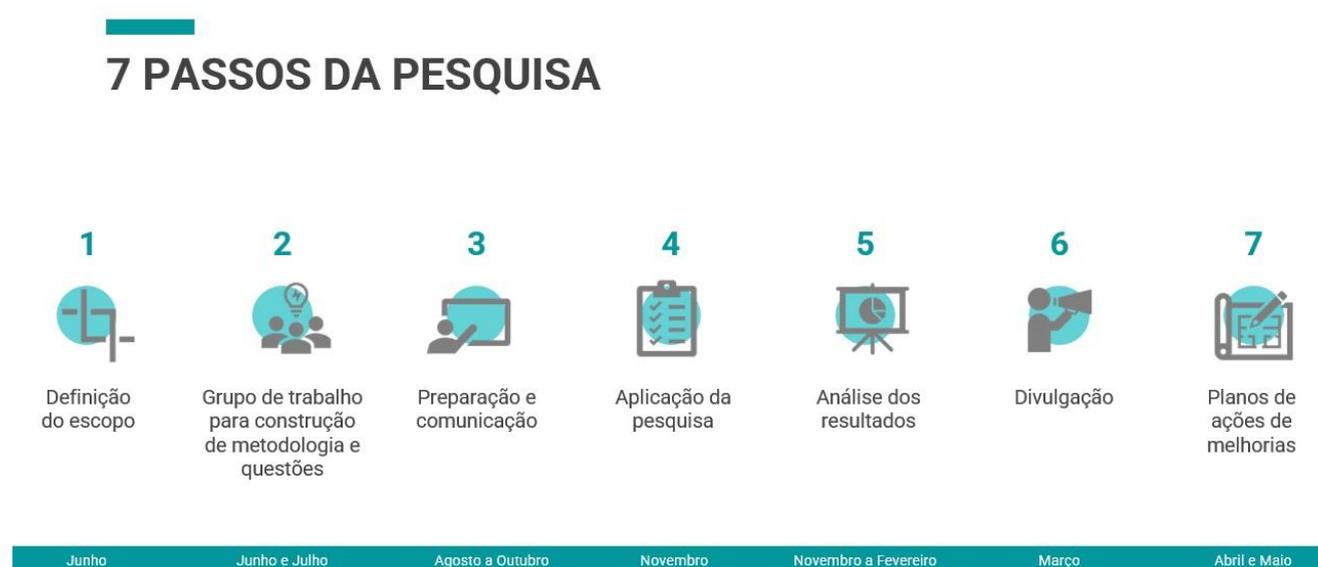
Diante dos dados, iniciou-se a fase da análise estatística, o que exigiu novamente apoio de especialistas e interessados na equipe. Importa relatar que foi aplicada a técnica do *bootstrapping* para análise das amostras. As análises destacaram a dimensão “Saúde” (no eixo Bem-estar e relacionamentos) com menores escores em ambas Secretarias (SPPG  $M=3,11$ ,  $DP = 1,18$ ; SEDAC  $M=3,81$ ,  $DP = 0,96$ ), considerando-se variâncias iguais não assumidas [ $t(474) = 15,128$ ,  $p 0,000$ ]. Ao analisar o tamanho do efeito das diferenças entre as Secretarias, foi identificado efeito médio ( $d = 0,62$ ). Por outro lado, no eixo Estrutura e Processos de Trabalho, a dimensão na SEDAC com maior necessidade de olhar crítico por seus menores escores foi “Desenvolvimento Profissional” ( $M = 3,23$ ,  $dp 1,04$ ), enquanto que na SPGG foi “Organização no Trabalho” ( $M = 3,23$ ,  $DP = 1,03$ ). Em relação ao engajamento no trabalho, foram observados níveis medianos conforme o esperado (SPPG percentil 40,  $M=4,50$ ;  $DP=1,33$ ; SEDAC percentil 50,  $M = 4,84$ ,  $DP = 1,05$ ), sendo que ambas apresentaram menores níveis de vigor no trabalho e maior concentração. A correlação entre engajamento no trabalho e clima organizacional foi de  $r = 0.65$ , o que indica a possibilidade de aumento do engajamento dos servidores a partir de melhorias específicas nas áreas identificadas como críticas nesta pesquisa.

Após as primeiras considerações analíticas, foram realizadas devolutivas dos resultados para cada Secretaria, evitando a identificação das pessoas de acordo com suas respostas abertas. Além disso, foram estimuladas leituras conjuntas com os agentes públicos para que Planos de Ação de Melhorias fossem elaborados, a partir do diagnóstico e das sugestões da Pesquisa, para serem aplicados em cada ambiente organizacional. Na construção colaborativa dos Planos de Ação de Melhorias, foram novamente convidados a participar os membros do Grupo de Trabalho, representando as áreas das Secretarias. Foram

adicionados também representantes das áreas identificadas como mais convergentes para as soluções identificadas, tanto pelas dimensões com menor índice, quanto pelas sugestões mais frequentes advindas das questões abertas.

Um ciclo completo, da construção/revisão das questões até a entrega de Planos de Ação de Melhorias, está estimado em 12 meses. O processo foi percebido em 7 etapas: 1. Definição do escopo (Por quê? Quem? Como?); 2. Grupo de trabalho (para construção da metodologia e das questões); 3. Preparação e comunicação (informativos e disponibilização tecnológica); 4. Aplicação da pesquisa (aproximadamente 14 dias de pesquisa); 5. Análise dos resultados (avaliação psicométrica); 6. Divulgação (comunicação dos resultados às lideranças e aos agentes públicos); e 7. Planos de ações de melhorias (elaboração de propostas a serem entregues aos gestores máximos).

**Figura 4: Processo em 7 Passos da Pesquisa**



Fonte: Elaboração própria

A partir de junho de 2022, estabeleceram-se grupos de trabalhos por temática, levando-se em consideração os resultados com menores índices mapeados na pesquisa realizada em 2021. Busca-se, assim, a construção dos planos de ações pelos próprios servidores em um ambiente colaborativo “de servidor para servidor”. Para tanto, integrou-se servidores com os responsáveis por cada área técnica envolvida. Pretende-se apresentar as soluções construídas aos Secretários das pastas para deliberação final de implantação e execução ainda no segundo semestre de 2022. E, ao final de 2022, pretende-se rodar a pesquisa de clima e engajamento novamente com as duas Secretarias já envolvidas no piloto e mais uma Secretaria convidada.

O caso apresentado foi proposto como projeto-piloto, sendo uma etapa inicial de um longo processo que se alinha à gestão da cultura, e que se mostrou um instrumento e um potencial espaço de escuta e cocriação para os agentes públicos no âmbito de todos os órgãos estaduais. Para a equipe gestora do

processo, a Pesquisa de Clima Organizacional e de engajamento mostrou-se capaz de trazer novos dados para a tomada de decisão conjunta, a fim de que todos sintam-se responsáveis pela transformação e a busca de qualidade de vida, também no trabalho, especialmente no setor público.

## **RECOMENDAÇÕES**

Aproveita-se a recente publicação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sobre a construção colaborativa para refletir e confirmar os aprendizados a partir da prática da Pesquisa de Clima e Engajamento no Governo do Rio Grande do Sul:

“Aprendizagem 1: O exercício de compreender uma realidade conjuntamente é necessário para reconhecer pontos cegos e evitar soluções inadequadas” (BOSCH, 2021, p. 33): a construção das dimensões de forma conjunta com representantes das áreas das Secretarias, pôs luz sobre pontos pouco ou não percebidos pela coletividade, tratados na Pesquisa e que abrem espaço para ações práticas ou até a comunicação de ações que já são planejadas ou executadas. “Aprendizagem 2: O diálogo aberto contribui para que a realidade do projeto seja vista de maneira integrada” (BOSCH, 2021, p. 44): as questões provocadoras e a abertura para participação e sugestões foram princípios aplicados ao longo de todo o processo, permitindo emergir os problemas mais latentes no momento da aplicação da Pesquisa.

“Aprendizagem 3: As expectativas, as ideias e os saberes dos participantes são determinantes para a qualidade das decisões” (BOSCH, 2021, p. 56): a Pesquisa como instrumento de fala e de escuta, com o devido tratamento respeitoso a cada manifestação se apresenta como um caminho importante para reconhecimentos dos problemas e uma construção e decisão pertinente com as reais necessidades. “Aprendizagem 4: A conexão humana fortalece a satisfação, o senso de propósito e a proatividade dos envolvidos” (BOSCH, 2021, p. 70): as dimensões desenhadas na Pesquisa contribuem com as bases para que o engajamento ocorra de maneira mais natural. As reflexões que o questionário traz a cada agente público já permitem uma percepção mais profunda do propósito que o servir à sociedade permite a quem contribui com o serviço público, com a democracia, com a qualidade de vida individual e coletiva.

O compartilhamento da prática em seus detalhes se propõe a ser um exemplo de como o olhar e o trato humano como princípio e como objetivo final das construções coletivas devem ser as bases da ação que justificam até mesmo a coleta e o uso de dados, como de uma Pesquisa de Clima e Engajamento. A própria Pesquisa deve ser percebida como um processo que só se compatibiliza ao equilibrar o engajamento das pessoas na base, como ferramenta de empoderamento ao ser fonte de mudanças em diversas dimensões organizacionais, e o patrocínio da alta liderança na aplicação e acolhimento das recomendações de ações de melhorias. Isto é, um modelo híbrido de interesses compartilhados em prol de uma melhoria para todas as pessoas e seus ambientes.

A potência deste modelo se apresenta no modo singular como cada prática se configura e na complexidade com que tais práticas contribuem na tessitura do que percebe-se como clima organizacional. Nesta percepção, foram identificados espaços de convergência (correlações) que permitem aferir a relação com o engajamento no trabalho, ampliando seu papel de servidores públicos e a cidadania nas ações que se esperam de um órgão governamental. Recomenda-se, a partir do

conhecimento obtido neste projeto- piloto e do uso de técnicas fundamentadas para sua construção colaborativa, o uso de instrumentos psicométricos adequados para a avaliação do que se pretende medir, garantindo maior confiabilidade para a tomada de decisão na organização.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Luis O. M. (2019). COMPREENDENDO AS VARIAÇÕES E OS DETERMINANTES DO ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS. Tese de doutorado. São Paulo: – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo Disponível em:

<[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27716/tese\\_luisotavio\\_revisada.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27716/tese_luisotavio_revisada.pdf)>.

BOSCH, Eduardo R. van den (2021). Construção colaborativa e transformação em governo: experiências da Enap. Brasília: Enap; UNFPA, 2021. 88 p. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6996/1/C%c3%b3pia%20de%20produto\\_ENAPUNFPA\\_fina%202009interativo.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6996/1/C%c3%b3pia%20de%20produto_ENAPUNFPA_fina%202009interativo.pdf)>.

CARNEIRO, J. M. S.; ARAGÃO, W. H.; GUERRA, M. G. G. V. (2017) A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL: O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB), CAMPUS SOUSA. Revista Labor, v. 1, n. 18, p. 31-49, 31 dez. 2017.

LIRA, Davi T.; AMARAL, M. G.; MAIA, Jessica. S. (2018). ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIDADE ACADÊMICA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 8(2), 302. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/4959>>.

MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. (2020). Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. *Research, Society and Development*, 9(7), e449974364. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>

SILVA, Teilma M.; VIANA, Cíntia M. C.; FEITOSA, Leandro C. (2018). O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. In *Id on Line Rev. Mult. Psic. V* (Vol. 12). Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1307>>.

VAZQUEZ, Ana C. S., MAGNAN, E. D. S., PACICO, J. C., HUTZ, C. S., & SCHAUFELI, W. B. (2015). *Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale*. *Psico-USF*, 20(2), 207-217.