ENTRE PERMANECER E SAIR: DESIGN ORGANIZACIONAL, RISCOS PSICOSSOCIAIS E CONCURSISMO

BETWEEN STAYING AND LEAVING: ORGANIZATIONAL DESIGN, PSYCHOSOCIAL RISKS, AND PUBLIC SECTOR EXAM-SEEKING

Fernanda Pimentel Pessanha[1]
Gisângela Faria de Paula[2]
Isabella Rodrigues Oliveira de Sousa[3]
Guilherme Aquino da Silva[4]
Géssika Furtado Ximenes Borges[5]
Daniel Cavalcanti de Amorim[6]
Mário César Ferreira[7]

[1]Psicóloga; Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações na Universidade de Brasília (UnB). Atua nas áreas de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho

[2]Psicóloga; Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações na Universidade de Brasília (UnB). Atua nas áreas de Psicologia Organizacional, Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho

[3]Administradora; Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) na Universidade de Brasília (UnB). Atua nas áreas de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho

[4]Psicólogo; Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) na Universidade de Brasília (UnB).

Atua nas áreas de Psicologia Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho

[5]Arquiteta e sanitarista; Mestre em neurociência; Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) na Universidade de Brasília (UnB). Atua na área de Arquitetura Organizacional

[6]Engenheiro Químico e Médico; Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) na Universidade de Brasília (UnB). Atua na área de Saúde Organizacional.

[7]Psicólogo; Professor Titular no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Atua nas áreas de Qualidade de Vida no Trabalho e inter-relação trabalho-saúde. Coordenador do ErgoPublic, UnB. Contato: mcesar@unb.br.

Resumo: A pesquisa investigou as relações entre design organizacional, riscos psicossociais e concursismo em 127 servidores. O concursismo foi relatado por 91 participantes. Houve forte associação entre design e efeitos psicossociais, mas o concursismo relacionou-se apenas a reconhecimento/sentido (fator protetivo). A correlação entre design e concursismo é principalmente influenciada pelo reconhecimento. Remuneração e estabilidade motivam a busca por novos concursos. Conclui-se que o fenômeno decorre mais do enfraquecimento do vínculo com o trabalho do que do sofrimento psicossocial.

Palavras-chave: Design organizacional; Riscos psicossociais; concursismo; Setor público.

Abstract: The research investigated the relationships between organizational design, psychosocial risks, and public sector exam-seeking among 127 public servants. Public sector exam-seeking was reported by 91 participants. There was

a strong association between design and psychosocial effects, but public sector exam-seeking was only related to recognition/meaning (a protective factor). The correlation between design and public sector exam-seeking is mainly influenced by recognition. Remuneration and stability motivate the pursuit of new exams. It is concluded that the phenomenon stems more from the weakening of the bond with work than from psychosocial suffering.

Keywords: Organizational design; Psychosocial risks; Public sector exam-seeking; Public sector.

Resumen: La investigación examinó las relaciones entre diseño organizacional, riesgos psicosociales y concursismo en 127 servidores. El concursismo fue reportado por 91 participantes. Hubo una fuerte asociación entre diseño y efectos psicosociales, pero el concursismo se relacionó únicamente con reconocimiento/sentido (factor protector). La correlación entre diseño y concursismo está influenciada principalmente por el reconocimiento. La remuneración y la estabilidad motivan la búsqueda de nuevos concursos. Se concluye que el fenómeno deriva más del debilitamiento del vínculo con el trabajo que del sufrimiento psicosocial.

Palabras clave: Diseño organizacional; Riesgos psicosociales; concursismo; Sector público.

Introdução

Design Organizacional: Traços, Características e Conceito

O design organizacional é reconhecido como uma variável fundamental para a compreensão do funcionamento e da eficácia das organizações, sendo caracterizado como o processo de configuração de estruturas, processos, sistemas e práticas organizacionais alinhados à estratégia institucional (Kates & Galbraith, 2007). Diferentemente das abordagens tradicionais centradas na estrutura formal, como divisão do trabalho, hierarquia e autoridade (Chiavenato, 2004), sua concepção

contemporânea adota uma perspectiva integrada e dinâmica, considerando a interdependência entre diferentes dimensões organizacionais e sua adaptação contínua às demandas internas e externas.

Sob uma perspectiva sistêmica, o design organizacional é compreendido como um processo contínuo de alinhamento entre estratégia, estrutura e contexto, sendo a coerência entre esses elementos essencial para o desempenho organizacional (Mintzberg, 2006). A eficácia das organizações depende da consistência entre estratégia, processos, estrutura e pessoas, enquanto desalinhamentos podem comprometer resultados e gerar disfunções organizacionais (Burton, Obel & DeSanctis, 2011). Além disso, a organização do trabalho influencia diretamente aspectos psicossociais, como autonomia, motivação, engajamento e bem-estar dos trabalhadores, sendo que estruturas excessivamente centralizadas e formalizadas podem produzir efeitos negativos sobre a experiência laboral (Kates & Galbraith, 2007; Mintzberg, 2006).

As transformações tecnológicas e sociais contemporâneas têm redefinido o design organizacional, especialmente pela incorporação da Inteligência Artificial, da automação e da adoção de estruturas mais flexíveis. Essas mudanças ampliam a capacidade de adaptação das organizações, mas também podem gerar desafios, como ambiguidade de papéis, sobrecarga de coordenação e fragilização dos mecanismos de suporte. No contexto brasileiro, fatores culturais e institucionais, como a resistência às mudanças e à valorização de modelos hierárquicos tradicionais, representam obstáculos adicionais. Assim, o design organizacional configura-se como um fator multidimensional que influencia tanto o desempenho organizacional quanto às experiências psicossociais e as condições de bem-estar no trabalho.

No contexto desta investigação, o design organizacional é definido como um processo contínuo e intencional de configuração e ajuste das estruturas, processos, sistemas de gestão e práticas organizacionais. Esse processo deve assegurar o alinhamento entre estratégia, contexto e atuação humana, de modo que seus efeitos se expressem tanto no desempenho da organização quanto na promoção da qualidade de vida no trabalho. Assim, o design organizacional sustentável deve contribuir para o

bem-estar, para o fortalecimento do sentido do trabalho e para a construção de ambientes laborais saudáveis e sustentáveis.

Riscos Psicossociais no Trabalho: Entre o Design Organizacional e o Sofrimento Laboral

Os riscos psicossociais no trabalho constituem um construto central no campo das ciências organizacionais, sendo amplamente reconhecidos como um dos principais determinantes contemporâneos dos processos de adoecimento, do bem-estar e do desempenho laboral. A formulação inaugural apresentada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1984, define os riscos psicossociais como os potenciais efeitos à saúde dos trabalhadores, resultantes das interações entre o trabalho, sua organização e ambiente, por um lado, e as capacidades, necessidades, cultura e suas condições de vida, por outro.

Considerando as profundas mudanças no mundo do trabalho, a literatura passou a registrar uma multiplicidade de definições e classificações, sendo um dos principais pontos de tensão a distinção entre "riscos psicossociais" e "fatores de risco psicossocial", termos frequentemente utilizados de forma intercambiável, apesar de se referirem a níveis analíticos distintos (Rodrigues et al., 2020).

Contribuições recentes têm avançado na clarificação dessa distinção, em Teixeira et al. (2025), riscos psicossociais referem-se à probabilidade de que determinadas condições da organização do trabalho produzam efeitos adversos à saúde física e mental dos trabalhadores, não se confundindo com o adoecimento já instalado. Já os fatores de risco psicossocial dizem respeito às características específicas do trabalho e do contexto organizacional que aumentam a exposição dos trabalhadores a esses riscos.

Essa abordagem desloca o foco de explicações individualizantes para uma compreensão relacional e estrutural, na qual a organização do trabalho assume papel central na produção ou na mitigação dos riscos psicossociais (Di Tecco et al., 2023). Nesse ponto, o diálogo com o design organizacional torna-se fundamental. O modo como cargos, tarefas, processos e mecanismos de controle é desenhado e articulado interfere diretamente tanto como fontes de proteção quanto como vetores de risco.

No contexto brasileiro, a relevância desse debate é reforçada pela incorporação explícita dos riscos psicossociais nas atualizações recentes das Normas Regulamentadoras, em especial a NR-01, ao reconhecer os riscos psicossociais como parte integrante do gerenciamento de riscos ocupacionais. Essa orientação reforça a necessidade de análises organizacionais mais amplas, superando modelos causalistas simples, incorporando uma perspectiva sistêmica que reconheça o protagonismo gerencial na produção das condições de trabalho e de saúde mental.

Tendo em vista o escopo temático desta pesquisa os riscos psicossociais no trabalho expressam, portanto, as condições potenciais de prejuízo à saúde física e mental dos trabalhadores, emergentes da interação entre o design organizacional, a organização do trabalho, as relações sociais laborais e as características individuais, mediadas pelas percepções e experiências dos sujeitos, e que se manifestam quando há desequilíbrio persistente entre demandas, recursos, autonomia, reconhecimento e sentido do trabalho, impactando o bem-estar, o desempenho e a sustentabilidade organizacional.

Concursismo no Setor Público: A Resultante Nociva do Design Organizacional e dos Riscos Psicossociais

O termo concursismo, cunhado por Ferreira (2014), refere-se a um fenômeno social, comportamental e organizacional relacionado à centralidade dos concursos públicos como estratégia de mobilidade profissional. Mais do que prestar concursos, constitui uma ideologia do trabalho associada à estabilidade, reconhecimento social e sentido da carreira (Anjos, 2015). Nessa perspectiva, o fenômeno resulta da interação entre sujeitos e contextos organizacionais, podendo revelar déficits de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), especialmente em organizações marcadas por baixa autonomia, pouco reconhecimento e fragilidade de sentido do trabalho. Assim, a dedicação intensa aos concursos públicos emerge como estratégia de enfrentamento diante de contextos laborais percebidos como hostis ou esvaziados de significado.

Sob esse enfoque, o concursismo pode ser entendido como resposta adaptativa às condições organizacionais adversas. A busca contínua por

novos cargos ultrapassa a ascensão material, funcionando como mecanismo de regulação subjetiva em que a aprovação em concursos representa promessa de reconhecimento futuro — a "corrida pelo ouro" descrita por Anjos (2015). Nesse contexto, o concurso público passa a ocupar papel central nas expectativas individuais. Entretanto, essa estratégia tende a adiar projetos pessoais e a transformar o trabalho atual em etapa transitória, favorecendo vínculos frágeis, baixa identificação institucional e alta rotatividade no setor público.

A relação entre concursismo e design organizacional evidencia seu caráter estrutural. Organizações públicas rígidas, hierarquizadas, com baixa autonomia e participação decisória favorecem o desenvolvimento do fenômeno ao intensificar riscos psicossociais, como sobrecarga, sofrimento ético e perda de sentido do trabalho. Nesse contexto, controle excessivo, ausência de desenvolvimento e fragilidade do suporte organizacional enfraquecem o trabalho como fonte de identidade e bem-estar, fazendo com que a preparação contínua para concursos opere como mecanismo de regulação das vivências duradouras de mal-estar no trabalho. Contudo, o concursismo não apenas reage às condições organizacionais, mas também contribui para sua reprodução, ao reforçar vínculos transitórios, relações instrumentais com o trabalho e práticas de controle e padronização. À luz da Ergonomia da Atividade (Ferreira, 2014), o fenômeno resulta de processos contínuos de regulação entre sujeito e contexto laboral como mecanismo da relação saudável entre trabalho-saúde.

O concursismo articula nesta perspectiva dimensões individuais, organizacionais e psicossociais, funcionando como indicador da qualidade dos contextos de trabalho no setor público e de seus impactos sobre saúde mental, engajamento e vínculo institucional. Ele pode ser definido como um padrão sociopsicológico e organizacional em que a dedicação contínua a concursos públicos atua como estratégia de enfrentamento diante de déficits de autonomia, reconhecimento, sentido e qualidade de vida no trabalho.

À luz dessa contextualização, design organizacional, riscos psicossociais e concursismo constituem dimensões interdependentes. Ao definir estruturas, processos e práticas de gestão, o design organizacional condiciona as experiências de trabalho e, quando produz desalinhamentos

entre demandas e recursos, reduz autonomia e fragiliza reconhecimento e sentido do trabalho, intensifica riscos psicossociais manifestados em experiências individuais e coletivas de mal-estar no trabalho.

Nesse contexto, o concursismo emerge como estratégia psicossocial de enfrentamento de vivências duradouras de mal-estar, reorganizando expectativas e trajetórias profissionais para além da organização atual. Além de resultar de designs organizacionais geradores de riscos psicossociais, o fenômeno também os retroalimenta ao produzir vínculos transitórios e relações instrumentais com o trabalho, revelando limites do design organizacional na promoção de saúde, bem-estar e sustentabilidade do trabalho, especialmente no setor público.

A pesquisa buscou compreender de que maneira o design organizacional percebido por trabalhadores do setor público se relaciona com riscos psicossociais e com o concursismo como estratégia psicossocial de enfrentamento, considerando seus efeitos sobre engajamento no trabalho e intenção de rotatividade. Para isso, objetivou-se analisar, por meio de uma investigação do tipo *survey*, as associações entre design organizacional, riscos psicossociais e concursismo em trabalhadores do setor público. Especificamente, buscou-se avaliar percepções sobre autonomia, clareza de papéis, reconhecimento, participação decisória e suporte organizacional; identificar a presença de riscos psicossociais e sua relação com o design organizacional percebido; e analisar o concursismo como estratégia psicossocial de enfrentamento, investigando sua associação com riscos psicossociais, engajamento e intenção de rotatividade.

Hipotetiza-se que trabalhadores que percebem o design organizacional como rígido, com baixa autonomia, pouco reconhecimento e limitado suporte organizacional apresentam maior exposição a riscos psicossociais, menor engajamento e maior intenção de rotatividade, condições associadas à manifestação do concursismo como estratégia psicossocial de enfrentamento do mal-estar no trabalho.

Método

O estudo se apresenta como uma pesquisa quanti-qualitativa, descritivo-explicativa conforme Gil (2022), de corte transversal, realizada

por meio de survey com trabalhadores do setor público. Adotou-se a abordagem quanti-quali com o objetivo de construir um cenário explicativo da relação entre as variáveis com base na coleta integrada de diferentes tipos de respostas.

Participantes

O estudo obteve 131 respostas, entre as quais compuseram a amostra final 127 respostas, destas 91 relataram experienciar o fenômeno do concursismo.

O perfil sociodemográfico foi composto majoritariamente por: mulheres (68,5%); faixa etária entre 25 e 44 anos (68,5%); nível de escolaridade equivalente a especialização (48,8%); que se autodeclaram como brancos (56,6%); e estado civil casado (41,7%). Por sua vez, o perfil profissiográfico predominante foi: servidores públicos efetivos (81,1%); modalidade de trabalho presencial (58,3%); atuantes em área-meio (67,7%); não exercem cargo de gestão (76,4%); já trabalharam em outro órgão público (61,4%); e com tempo médio de serviço de 13,9 anos (DP = 8,1).

Instrumento e Procedimentos

A coleta de dados ocorreu durante 15 dias no mês de maio de 2026 e deu-se por meio de formulário eletrônico disponibilizado através da plataforma Microsoft Forms e divulgado em grupos de mensagem de trabalhadores. O instrumento organizou-se em: apresentação da pesquisa, seus objetivos e responsáveis, conforme orientam as diretrizes da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde; questões sobre o perfil sociodemográfico, profissiográfico e perguntas filtro, como critério de exclusão para o público-alvo da análise; questões sobre o design organizacional e a percepção de riscos psicossociais no trabalho e o fenômeno do concursismo.

As questões sobre variáveis centrais do estudo, estruturaram-se em 22 afirmações respondidas em escala Tipo Likert de 5 pontos, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente. As 22 afirmativas foram

agrupadas, com base no referencial teórico, em dimensões de design organizacional e riscos psicossociais. Para avaliar o fenômeno concursismo foram adotadas duas questões abertas: "A minha razão principal para fazer outro concurso é"; e "O principal motivo para deixar meu trabalho atual é".

Análise de Dados

Para análise preliminar dos dados coletados adotou-se como critério de exclusão respostas que não representassem o público-alvo da pesquisa (servidores e empregados públicos). Constituindo, finalmente, uma amostra de 127 respostas.

As questões quantitativas foram agrupadas e analisadas por meio de ferramentas de programação de dados e análise estatística (Excel).

Para as respostas abertas realizou-se uma pré-análise para limpeza do banco de dados. Adotou-se como critério de exclusão respostas sem conteúdo e respondentes que não pertenciam ao público-alvo, resultando então, em total de 93 respostas. Estas foram submetidas à Análise de Conteúdo, conforme Bardin (1977), buscando agrupar as respostas em classes temáticas a partir de seu significado e frequência.

Definiu-se metodologicamente que cada resposta poderia entrar em múltiplas categorias, tendo em vista que boa parte delas contempla mais de uma razão para o concursismo. Considerando a possibilidade de codificação múltipla, uma mesma resposta pôde ser classificada em mais de uma categoria temática, resultando em 141 recorrências distribuídas entre oito classes.

Aspectos Éticos

A condução da pesquisa seguiu as recomendações da Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016), que estabelece critérios e normas éticas para a condução de pesquisa em ciências humanas e sociais. Tal resolução assegura aos participantes, conforme prescreve o

Art. 9º, o direito à autonomia, as informações sobre a pesquisa, a possibilidade de abandono a qualquer momento, a privacidade e a confidencialidade. Conforme prescrevem os incisos V e VII do Art. 1º da Res. Nº 510/2016 (CNS, 2016) não se fez necessário registrar a pesquisa no sistema CEP/CONEP.

No desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se ferramentas de inteligência artificial (IA) de modo complementar e sob supervisão integral dos autores, incluindo ChatGPT (OpenAI) e Gemini (Google), aplicadas especificamente para apoio a organização de ideias, revisão linguístico-gramatical e sintetização sistematização preliminar de informações. O uso foi exclusivamente como suporte técnico, não substituindo a contribuição intelectual humana, de modo que a análise crítica, interpretação dos resultados e construção argumentativa permanece integralmente sob responsabilidade dos autores, como orienta a literatura e recomendam a instituições de pesquisa (Sampaio, 2024).

Resultados

Resultados das questões fechadas (análise quantitativa)

Procedimentos de análise e ferramentas

A análise foi conduzida em etapas sequenciais. Inicialmente, realizou-se uma análise exploratória descritiva e avaliou-se a consistência interna das dimensões por meio do ω de McDonald. As associações foram examinadas por correlações de Pearson (r), entre as dimensões contínuas, e por correlação ponto-bisserial (r_pb), entre as dimensões e a variável dicotômica de concursismo. As diferenças entre grupos foram testadas pelo teste t de Welch, com o d de Cohen como medida do tamanho de efeito; as associações entre variáveis categóricas, pelo qui-quadrado (χ^2); e as comparações envolvendo três ou mais grupos, pela análise de variância (ANOVA). A intenção de prestar concurso foi modelada por regressão logística multivariada, e o papel mediador do reconhecimento, por análise de mediação (teste de Sobel). Adotou-se nível de significância de 5% (α =

0,05). As análises foram conduzidas no Microsoft Excel, sendo que os procedimentos não nativos — ω de McDonald, regressão logística e análise de mediação — foram realizados em ambiente estatístico complementar.

Composição das dimensões

As 22 afirmativas em escala Likert (1–5) foram agrupadas, em seis dimensões: D1 — Estrutura e Clareza; D2 — Autonomia e Participação; D3 — Demandas e Pressão; D4 — Suporte Organizacional; D5 — Reconhecimento e Sentido; e D6 — Efeitos Psicossociais. Os itens redigidos em sentido de risco foram recodificados ($6 - x$), de modo que, em D1, D2, D4 e D5, valores mais altos indicam situação mais favorável, enquanto em D3 e D6 valores mais altos indicam maior risco. A confiabilidade das dimensões mostrou-se aceitável a boa, com coeficientes ω de McDonald variando entre 0,71 e 0,82, o que valida o tratamento dos itens como índices e confere robustez às análises subsequentes.

Percepção das dimensões de QVT e riscos psicossociais

Tabela 1 - médias, desvios-padrão e confiabilidade por dimensão.

DIMENSÃO	MÉDIA	*DP*	ω	SENTIDO
D1 - Estrutura e Clareza	3,71	0,81	0,78	↑ favorável
D2 - Autonomia e Participação	3,23	1,04	0,73	↑ favorável
D3 - Demandas e Pressão	3,11	1,21	0,82	↑ risco
D4 - Suporte Organizacional	3,41	1,04	0,71	↑ favorável

D5 - Reconhecimento e Sentido	3,20	1,02	0,76	↑ favorável
D6 - Efeitos Psicossociais	2,89	0,95	0,79	↑ risco

Fonte: Elaborado pelos autores.

As dimensões formais-estruturais do design apresentaram os valores mais preservados, destacando-se a dimensão Estrutura/Clareza (M = 3,71), com ênfase nos itens "tarefas correspondem ao trabalho real" (M = 4,19) e "regras compreensíveis" (M = 3,86).

A participação nas decisões constituiu o item de pior desempenho em toda a pesquisa (M = 2,86). O reconhecimento apresentou média próxima ao ponto médio da escala (M = 3,13). No núcleo do sofrimento, os indicadores de exaustão (M = 3,52) e desgaste mental (M = 3,49) situaram-se acima do ponto médio, sugerindo maior vulnerabilidade psicossocial. O assédio moral, por sua vez, mostrou-se raro (M = 1,94).

Correlações entre dimensões e com o concursismo

O elo entre design organizacional e risco psicossocial confirmou-se de maneira robusta: todas as correlações apresentaram significância estatística ($p < 0,001$) e ocorreram na direção prevista.

Tabela 2 - Correlações entre dimensões e significados

RELAÇÃO	r	SIGNIFICADO
Demandas/Pressão(D3) × Efeitos psicossociais(D6)	+0,57	mais demanda → mais desgaste
Suporte(D4) × Efeitos psicossociais(D6)	−0,54	suporte protege

Estrutura/Clareza(D1) × Efeitos psicossociais(D6)	−0,51	clareza protege

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere ao concursismo, entre as seis dimensões apenas Reconhecimento/Sentido apresentou associação significativa ($r = -0{,}19$; $p = 0{,}036$). O desgaste psicossocial, considerado isoladamente, não se associou ao concursismo ($r \approx 0$; $p = 0{,}93$). No modelo de regressão logística multivariada (pseudo-$R^2 = 0{,}13$), o reconhecimento emergiu como o fator protetivo mais relevante (OR = 0,45; p = 0,025).

A análise de mediação reforçou esse modelo, indidicando que o design organizacional não atua diretamente sobre o concursismo, mas por intermédio do reconhecimento.

Comparação entre Grupos: Quem Pensa e Quem Não Pensa em Concurso

Os participantes que declararam intenção de prestar concurso apresentaram níveis significativamente menores de reconhecimento (M = 3,08 vs. M = 3,50; $d = -0{,}42$; $p = 0{,}028$) e participação decisória marginalmente inferior ($p = 0{,}052$). Em contrapartida, os dois grupos mostraram-se equivalentes em desgaste psicossocial (M = 2,90 vs. M = 2,88; d = 0,02; p = 0,93).

No nível dos itens, a maior diferença entre os grupos foi observada em "o trabalho que faço tem sentido para mim" (diferença = −0,83; $p < 0{,}001$). Em seguida, destacaram-se participação nas decisões (diferença = −0,62; p = 0,011) e falta de suporte (diferença = −0,61; p = 0,028).

Análises por subgrupos

A intenção de prestar concurso foi mais frequente entre os participantes mais jovens (91% na faixa de 25–34 anos vs. 27% na faixa

de 55–64 anos; χ^2, $p < 0,001$), entre aqueles com menor tempo de serviço ($M = 12,1$ vs. $M = 17,6$ anos; $d = -0,71$; $p = 0,002$) e com menor titulação acadêmica (92% no ensino superior vs. 50% no doutorado; $p = 0,036$). Observou-se, ainda, maior propensão entre homens (85%) do que entre mulheres (66%; $p = 0,040$). Esses achados indicam que o concursismo é estruturado sobretudo por características sociodemográficas e de trajetória profissional. O desgaste psicossocial, por sua vez, apresentou padrão distinto: não variou em função da idade (ANOVA, $p = 0,59$) nem do sexo ($p > 0,90$), mostrando-se independente do perfil demográfico. As distinções relevantes para o risco psicossocial emergiram da organização do trabalho: o exercício de cargo de gestão associou-se a maior autonomia/participação ($M = 3,73$ vs. $M = 3,08$; $d = +0,65$; $p = 0,001$); o regime presencial concentrou maior desgaste (D6: $M = 3,06$ vs. $M = 2,60$ nos híbridos; $p = 0,037$) e menor suporte (D4: $M = 3,26$ vs. $M = 4,20$ nos remotos; $p = 0,019$). Configuram-se, portanto, dois eixos distintos: os determinantes do concursismo são predominantemente sociodemográficos, ao passo que os do risco psicossocial são de natureza organizacional.

Resultados das questões abertas (análise qualitativa)

Tabela 3 - Tratamento de dados da questão aberta "A minha razão principal de fazer outro concurso é: "

CATEGORIA	FREQUÊNCIA (n)	% SOBRE 141 RECORRÊNCIAS
Remuneração e estabilidade financeira	66	46,81%
Autonomia, realização e carreira	21	14,90%
Qualidade de vida	13	9,22%

Condições e ambiente de trabalho	11	7,80%
Reconhecimento e valorização profissional	10	7,09%
Adequação à formação e área de atuação	9	6,38%
Segurança e estabilidade funcional	6	4,26%
Motivos geográficos e familiares	5	3,54%
Total	**141**	**100%**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4 - Tratamento de dados da questão aberta "O meu principal motivo para deixar meu trabalho atual é: "

CATEGORIA	FREQUÊNCIA (n)	% SOBRE 116 RECORRÊNCIAS
Remuneração e estabilidade financeira	45	38,80%
Autonomia, realização e carreira	18	15,51%
Condições e ambiente de trabalho	15	12,94%
Qualidade de vida	13	11,20%
Adequação à formação e área de atuação	8	6,90%
Reconhecimento e valorização profissional	6	5,17%
Segurança e estabilidade funcional	5	4,31%

Motivos geográficos e familiares	4	3,45%
Outros	2	1,72%
Total	**116**	**100%**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados das questões abertas mostraram elevada convergência. Tanto os motivos para buscar outro concurso quanto as razões para deixar o trabalho atual foram predominantemente associados à remuneração e estabilidade financeira, evidenciando que a busca por melhores condições econômicas constitui um importante fator de mobilidade profissional entre os participantes.

Além da dimensão financeira, destacaram-se fatores relacionados à autonomia, desenvolvimento de carreira, qualidade de vida e condições de trabalho. A recorrência dessas categorias sugere que o concursismo envolve não apenas a busca por maiores salários, mas também expectativas de crescimento profissional, satisfação no trabalho, melhores condições organizacionais e maior equilíbrio entre vida pessoal e laboral.

Os resultados também reforçam a importância de aspectos associados ao design organizacional. Aspectos como limitações de crescimento e mobilidade interna, desalinhamento entre qualificação e atividades exercidas, falta reconhecimento, sobrecarga, problemas de gestão e condições laborais desfavoráveis foram associados tanto à busca por novos concursos quanto à intenção de deixar o cargo atual.

Em conjunto, os resultados fortalecem os objetivos da pesquisa ao demonstrar que o concursismo emerge de uma combinação de fatores econômicos, organizacionais e psicossociais. Os achados também sustentam a hipótese de que a busca por novos concursos e a intenção de deixar o trabalho atual estão associadas não apenas à procura por melhores recompensas materiais, mas também à busca por contextos de trabalho percebidos como mais favoráveis à realização profissional, à valorização das competências, à qualidade de vida e à saúde ocupacional.

Discussão

Os achados deste estudo indicam que o design organizacional no setor público opera como dimensão ativa na produção das condições psicossociais de trabalho e influencia os modos pelos quais os trabalhadores projetam sua permanência ou mobilidade profissional. Os resultados mostram que clareza, estrutura e suporte funcionam como recursos protetivos, enquanto demandas excessivas e pressão se associam ao desgaste. Contudo, ao observar o concursismo, a relação não é linear: não foi o desgaste psicossocial, isoladamente, que diferenciou os trabalhadores que cogitam outro concurso, mas sobretudo a percepção de reconhecimento e sentido no trabalho. Esse achado sugere que a intenção de mobilidade não expressa apenas uma reação às vivências duradouras de mal-estar, mas especialmente uma resposta ao enfraquecimento do vínculo simbólico com o trabalho atual.

Os resultados dialogam com a concepção contemporânea de design organizacional como um sistema integrado, no qual estruturas, processos, práticas de gestão e relações de trabalho precisam estar articulados às pessoas e ao contexto organizacional (Mintzberg, 2006; Galbraith, 2002; Kates; Galbraith, 2007; Burton; Obel; DeSanctis, 2011). No presente estudo, os aspectos mais formais da organização do trabalho parecem relativamente preservados, uma vez que a dimensão Estrutura e Clareza apresentou a média mais elevada entre as dimensões avaliadas. No entanto, os principais problemas apareceram nas dimensões relacionais e simbólicas do trabalho, especialmente na baixa participação nas decisões, no reconhecimento limitado e na perda de sentido. Assim, os achados sugerem que a existência de regras, papéis e procedimentos claros não é suficiente para assegurar uma experiência laboral saudável quando faltam espaços efetivos de escuta, reconhecimento, valorização e participação.

No campo dos riscos psicossociais, os resultados reforçam que tais riscos decorrem de aspectos do desenho, da organização e da gestão do trabalho capazes de produzir danos aos trabalhadores (Organização Internacional do Trabalho, 1984; Rodrigues; Faiad; Facas, 2020; Teixeira; Silva; Cadime, 2025). Demandas elevadas, pressão, falta de suporte e

baixa participação não devem ser interpretadas apenas como percepções individuais, mas como sinais de condições organizacionais que ampliam a exposição a fatores de risco psicossocial. Essa leitura converge com a NR-1, que insere esses fatores no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e reforça a necessidade de identificá-los, avaliá-los e elimina-los/mitigá-los (Brasil, 2025a; Brasil, 2025b).

Um achado central é que o desgaste psicossocial não se associou diretamente ao concursismo. O elemento que mais se destacou foi o reconhecimento/sentido do trabalho, indicando que a intenção de buscar outro cargo não parece decorrer de uma reação ao sofrimento ocupacional imediato, mas da percepção de que o trabalho atual perdeu parte de seu valor simbólico, seja pela baixa valorização institucional, pela pouca participação ou pela dificuldade de reconhecer sentido na atividade. Assim, o concursismo pode ser compreendido como uma forma de reorganização da trajetória profissional diante de experiências que, embora nem sempre marcadas por sofrimento agudo, deixam de sustentar o reconhecimento e a perspectiva de futuro. Essa interpretação dialoga com Ferreira (2014), ao relacionar concursismo e QVT, e com Anjos (2015), ao compreender o concurso público como fenômeno cultural e subjetivo.

As respostas abertas reforçam essa compreensão multifatorial. A remuneração e a estabilidade financeira foram as categorias mais recorrentes tanto para a razão principal de fazer outro concurso quanto para o motivo de deixar o trabalho atual. No entanto, também apareceram autonomia, carreira, qualidade de vida, condições de trabalho, reconhecimento, adequação à formação e motivos geográficos ou familiares. Isso indica que o concursismo combina fatores de atração e de repulsão: melhores salários, estabilidade e progressão, mas também insatisfação com o ambiente, baixa flexibilidade, desvalorização, ausência de desafios e desalinhamento entre formação e atividade exercida. Embora a remuneração ocupe lugar central, reduzir o fenômeno a uma motivação financeira seria insuficiente.

Os achados dialogam com a literatura internacional sobre intenção de rotatividade no setor público. A meta-análise de Hur e Abner (2024) identifica envolvimento no trabalho, satisfação, comprometimento afetivo e participação decisória entre os preditores mais fortes da intenção de saída.

De modo convergente, este estudo encontrou que participação, suporte, clareza e reconhecimento estão associados às dinâmicas de permanência. Ainda assim, é importante evitar a equivalência automática entre pensar em prestar concurso e efetivamente deixar o cargo. Cho e Lewis (2012) demonstram que intenção de rotatividade e comportamento de saída são correlacionados, mas não idênticos. No presente estudo, o concursismo deve ser entendido como indicador de mobilidade subjetiva e enfraquecimento do vínculo, mas não como previsão direta de desligamento.

Do ponto de vista aplicado, os resultados indicam que estratégias de retenção no setor público não devem se limitar à remuneração. A redução do concursismo requer intervenções sobre o próprio design organizacional: ampliação da participação decisória, fortalecimento do suporte gerencial, construção de práticas de reconhecimento, revisão de demandas e criação de condições para que o trabalho seja percebido como significativo. Por fim, este estudo apresenta limitações que devem orientar pesquisas futuras. A pesquisa é transversal, baseada em autorrelato e com amostra não probabilística, o que impede inferências causais e generalizações amplas. Ainda assim, os achados oferecem contribuição relevante ao demonstrar que, no setor público, o enfrentamento do concursismo e dos riscos psicossociais demanda olhar integrado para o desenho organizacional e para a QVT.

Considerações finais

Esta pesquisa analisou as relações entre design organizacional, riscos psicossociais e concursismo no setor público, evidenciando que essas dimensões estão interligadas e influenciam as experiências de trabalho, a qualidade de vida e as perspectivas de permanência dos trabalhadores. Os resultados demonstraram que aspectos do design organizacional, especialmente aqueles relacionados à clareza, ao suporte, à participação e ao reconhecimento, exercem papel relevante tanto na proteção contra riscos psicossociais quanto na construção do vínculo dos trabalhadores com a organização.

Os achados confirmaram que demandas excessivas, pressão e limitações na participação estão associadas ao aumento do desgaste

psicossocial. Entretanto, diferentemente do pressuposto inicial, o concursismo não se mostrou diretamente associado a esse desgaste. O principal fator relacionado à intenção de buscar novos concursos foi a percepção de reconhecimento e sentido do trabalho, indicando que a mobilidade profissional parece estar mais vinculada ao enfraquecimento do vínculo simbólico com a atividade exercida do que propriamente ao sofrimento ocupacional isolado.

As análises qualitativas reforçaram o caráter multifatorial do concursismo, evidenciando que remuneração, estabilidade, oportunidades de desenvolvimento, qualidade de vida, reconhecimento profissional e condições de trabalho atuam conjuntamente na construção das decisões de permanência ou mobilidade. Dessa forma, o fenômeno não pode ser reduzido a uma motivação exclusivamente financeira, mas deve ser compreendido como resultado da interação entre fatores organizacionais, psicossociais e subjetivos.

Conclui-se que a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e a mitigação dos riscos psicossociais no setor público dependem de intervenções que ultrapassem mudanças estruturais e contemplem também dimensões relacionais e simbólicas do trabalho. Nesse sentido, o fortalecimento do reconhecimento, da participação, da autonomia e do sentido atribuído ao trabalho emerge como elemento estratégico para a construção de ambientes laborais mais saudáveis, sustentáveis e capazes de favorecer tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a efetividade das organizações públicas. Os resultados obtidos fornecem subsídios para novas investigações e pistas para o aprimoramento de práticas gerenciais no contexto do setor público brasileiro.

Referências

ANJOS, F. B. A **sacralização do concurso público**: virilidade e servidão voluntária. 2015. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas

e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 98, p. 44-46, 24 maio 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho**: NR-1 – Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025a.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual de interpretação e aplicação do capítulo 1.5 da NR-1**: Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025b.

BURTON, R. M.; Obel, B.; DeSanctis, G. **Organizational design**: a step-by-step approach. 2. ed. Cambridge: *Cambridge University Press*, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHO, Y. J; LEWIS, G.B. Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 1, p. 4-23, 2012. DOI: https://doi.org/10.1177/0734371X11408701.

DI TECCO, Cr; PERSECHINO, B; IAVICOLI, S. **Psychosocial Risks in the Changing World of Work**: Moving from the Risk Assessment Culture to the Management of Opportunities. La Medicina del Lavoro, [S. l.], v. 114, n. 2, p. e2023013, 2023. DOI: 10.23749/mdl.v114i2.14362. Acesso em: 23 jun. 2026.

FERREIRA, M. C. Rotatividade e concursismo. **Proteção**: Revista Mensal de Saúde e Segurança do Trabalho, Novo Hamburgo, v. 27, n. 272, 2014.

GALBRAITH, J. R. **Designing organizations**: an executive guide to strategy, structure, and process. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

HUR, H; ABNER, G. What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. **Public Administration Review,** v. 84, n. 1, p. 115-142, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13601.

Gil AC. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. Barueri (SP): Atlas; 2022.

GOOGLE. Gemini. **Mountain View**: Google, 2025. Disponível em: https://gemini.google.com/. Acesso em: 29 jun. 2026.

KATES, A.; GALBRAITH, J. R. **Designing your organization**: using the star model to solve five critical design challenges. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OPENAI. ChatGPT. San Francisco: **OpenAI,** 2025. Disponível em: https://chatgpt.com/. Acesso em: 29 jun. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Factores psicosociales en el trabajo**: naturaleza, incidencia y prevención. Genebra: OIT/OMS, 1984. Disponível em: Documento OIT/OMS. Acesso em: 21 maio 2026.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C.; FACAS, E. P. **Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho**: definição e implicações. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 36, p. e36nspe19, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/0102.3772E36NSPE19.

SAMPAIO RC, SABBATINI M, LIMONGI R. **Diretrizes para o uso ético e responsável da inteligência artificial generativa [livro eletrônico]:** um guia prático para pesquisadores. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom; 2024. ISBN: 978-85-8208-142-6.

TEIXEIRA, I. N.; SILVA, I. S.; CADIME, I. M. D. Psychosocial risks at work: integrative review and conceptual perspectives. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 23, n. 2, p. e20251464, 2025. DOI: https://doi.org/10.47626/1679-4435-2025-1464

Artigo apresentado em: 19/07/2026

Versão final apresentada em: 19/07/2026

Aprovado em: 27 / 10/2026