RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Prospectiva do clima de trabalho no Chile e na Colômbia: integração de revisão sistemática e modelagem híbrida ARIMA-Delphi até 2029

Prospective analysis of workplace climate in Chile and Colombia: integration of systematic review and hybrid ARIMA-Delphi modeling toward 2029

Prospectiva del clima laboral en Chile y Colombia: integración de revisión sistemática y modelado híbrido ARIMA-Delphi hacia el 2029

Dr. Diego Javier Moya Rojas — Bernardo O Higgins University, Chile — Acadêmico da Escola de Pós-Graduação, Mestrado em Gestão e Políticas Públicas (Universidad Bernardo O'Higgins) — diegomoya@docente.ubo.cl | https://orcid.org/0009-0001-8714-9507
Dra. Paola Juica Martínez — Bernardo O Higgins University, Chile — Diretora da Escola de Pós-Graduação e do Mestrado em Gestão e Políticas Públicas da Faculdade de Engenharia — paola.juica@ubo.cl | https://orcid.org/0000-0002-5274-8868
Mg. Gloria Estrella Tapia Rivas — Diretora do Colegio Polivaliente Plus Ultra — gloriatapia@colegioplusultra.cl | https://orcid.org/0009-0001-0738-4671
Mg. Alexis Hernandez Sarmiento — IPCHILE — Coordenador de curso — Alexis.hernandez@ipchile.cl | https://orcid.org/0009-0001-6664-2028
Dra. Rosa Cristina Vega Sanchez — Universidad del Cauca, Colômbia — Professora catedrática — rosavega@unicauca.edu.co | https://orcid.org/0000-0002-2406-0943

Resumo:
Este estudo busca analisar a evolução e a projeção do clima de trabalho nas empresas do Chile e da Colômbia por meio de uma revisão sistemática da literatura recente e de modelagem preditiva para 2025–2029. O clima organizacional, entendido como a percepção conjunta do ambiente de trabalho, das práticas internas e das recompensas, tornou-se um preditor crítico da produtividade, da saúde mental e da retenção de talentos na América Latina. O objetivo principal é comparar as dinâmicas atuais e futuras dos dois países, identificando os motores de transformação de seus ambientes corporativos diante dos desafios pós-pandemia e da revolução tecnológica (McKinsey & Company, 2023).
Metodologicamente, o estudo está estruturado em duas fases complementares. A primeira aplicou as diretrizes PRISMA à revisão sistemática de bases de alto impacto como Scopus, Web of Science e SciELO, consolidando as evidências empíricas e quantitativas disponíveis até o primeiro semestre de 2026. A segunda fase, de caráter prospectivo, utilizou o método Delphi com um painel de especialistas em recursos humanos e modelos de séries temporais (ARIMAX) para projetar tendências de bem-estar organizacional, satisfação com a liderança e flexibilidade percebida de 2027 a 2029. As projeções foram ajustadas considerando o impacto iminente das reformas trabalhistas vigentes e a rápida adoção da inteligência artificial generativa (Torres e Pabón, 2025).
Os modelos de projeção indicam a possibilidade de trajetórias estruturalmente divergentes em 2025–2026. Foram calibrados com dados históricos até 2024 e tendências atuais. No Chile, o clima de trabalho é fortemente condicionado por um marco regulatório exigente. A transição operacional para a Lei das 40 horas e o amadurecimento dos protocolos estatais de vigilância dos riscos psicossociais deram origem a um modelo de bem-estar institucionalizado. Embora isso tenha melhorado substancialmente a segurança psicológica e o equilíbrio entre vida e trabalho, também gerou tensões operacionais nas chefias intermediárias, pressionadas a manter a produtividade em menos horas.
Na Colômbia, por sua vez, o clima organizacional apresenta uma abordagem mais dinâmica, ágil e orientada ao mercado. A consolidação do trabalho híbrido e os novos marcos de saúde mental levaram as empresas, especialmente nos setores BPO (Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA], 2023), tecnológico e de economia criativa, a competir por

talentos. Isso ocorre mediante a melhoria contínua da experiência do empregado (Employee Experience), a flexibilidade real de horários e a criação de benefícios emocionais personalizados conforme suas necessidades.
As projeções para 2027–2029 indicam uma fascinante convergência regional para um "clima de propósito" e a hiperpersonalização do bem-estar. Espera-se que a inteligência artificial redefina a gestão do clima: no Chile, mediante sistemas de controle em tempo real e de pulso organizacional preditivo; na Colômbia, pela personalização em massa de planos de carreira e benefícios. Além disso, em 2028 e 2029, os dois países apresentarão adoção generalizada da semana de trabalho de quatro dias em setores-chave e inclusão integral e inegociável das métricas de clima nos relatórios de sustentabilidade e critérios ESG.
Concluindo, o estudo indica que o Chile liderará a região na formalização de políticas de desconexão digital e na proteção legal dos trabalhadores, enquanto a Colômbia se destacará pela agilidade na inovação tecnológica e cultural do bem-estar. As organizações latino-americanas precisarão abandonar as medições anuais estáticas para construir ecossistemas de bem-estar dinâmicos e contínuos, nos quais a inteligência artificial e a sustentabilidade corporativa sejam pilares estratégicos para assegurar a competitividade empresarial até o fim da década.

Palavras-chave:
Clima de trabalho, Clima organizacional, Chile, Colômbia, Revisão sistemática, Modelagem preditiva, Bem-estar no trabalho, Inteligência artificial em RH, ESG.

Abstract:
This study analyzes the evolution and projection of workplace climate in companies in Chile and Colombia through a systematic literature review and predictive modeling for the period 2025–2029. Organizational climate, understood as the shared perception of the work environment, internal practices, and rewards, has become a critical predictor of productivity, mental health, and talent retention in Latin America. The main objective is to contrast the current and future dynamics of both countries, identifying the drivers of transformation in their corporate environments in the face of post-pandemic challenges and the technological revolution.
Methodologically, the research is structured in two complementary phases. The first applied rigorous PRISMA guidelines for a systematic review in high-impact databases such as Scopus, Web of Science, and SciELO, consolidating available empirical and quantitative evidence up to the first half of 2026. The second phase, prospective in nature, used the Delphi method with a panel of human resources experts and time series models (ARIMAX) to project trends in organizational well-being, leadership satisfaction, and perceived flexibility from 2027 to 2029. These projections were adjusted considering the imminent impact of current labor reforms and the accelerated adoption of generative artificial intelligence.
The predictive models, calibrated with historical data up to 2024 and current trends, suggest that for the period 2025–2026 the trajectories will be structurally divergent. In Chile, workplace climate is strongly conditioned by a demanding regulatory framework. The operational transition toward the 40-hour workweek law and the maturation of state protocols for monitoring psychosocial risks have generated a highly institutionalized well-being model. While this has substantially improved psychological safety and work-life balance, it has caused operational tensions among middle management due to the pressure to maintain productivity in fewer hours. In contrast, in Colombia, organizational climate exhibits a more dynamic, agile, and market-oriented approach. The consolidation of hybrid work and new mental health frameworks have driven companies, especially in the BPO, technology, and creative economy

sectors, to compete fiercely for talent. They achieve this through the optimization of Employee Experience, real schedule flexibility, and the creation of personalized emotional benefits.
Predictive projections for the period 2027–2029 indicate a fascinating regional convergence toward a "climate of purpose" and the hyper-personalization of well-being. It is expected that Artificial Intelligence will redefine climate management: in Chile, it will be implemented through real-time monitoring systems and predictive organizational pulse checks, while in Colombia, it will shine through the mass personalization of career plans and benefits. Furthermore, by 2028 and 2029, both countries will show widespread adoption of four-day workweek models in key sectors, and a total and non-negotiable integration of workplace climate metrics within sustainability reports and ESG criteria.
In conclusion, the study demonstrates that while Chile will lead the region in formalizing digital disconnection policies and legal protection for workers, Colombia will stand out for its agility in technological and cultural innovation in well-being. It is concluded that Latin American organizations must abandon static annual measurements to transition toward dynamic and continuous well-being ecosystems, where artificial intelligence and corporate sustainability are the fundamental strategic pillars to ensure business competitiveness toward the end of the decade.

Keywords:
Organizational climate, Work climate, Chile, Colombia, Systematic review, Predictive modeling, Workplace well-being, AI in HR, ESG.

Resumen:
Este estudio busca analizar la evolución y proyección del clima laboral en las empresas de Chile y Colombia a través de una revisión sistemática de la literatura reciente y un modelado predictivo para el periodo 2025-2029. El clima organizacional, el cual se entiende como la percepción que tiene el entorno de trabajo, en conjunto, así como las prácticas internas y las recompensas, se ha posicionado como un predictor crítico de la productividad, la salud mental y la retención del talento en América Latina. El propósito principal es hacer una comparación de las dinámicas actuales y futuras de ambos países, a través de la identificación de los motores de transformación en sus entornos corporativos frente a los desafíos post-pandemia y la revolución tecnológica (McKinsey & Company, 2023).
A nivel metodológico, el estudio se estructura en dos fases complementarias. La primera aplicó los lineamientos PRISMA para revisar sistemáticamente las bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science y SciELO, consolidando la evidencia empírica y cuantitativa disponible hasta el primer semestre de 2026. La segunda fase, dado que se empleó el método Delphi con un panel de expertos en recursos humanos y modelos de series temporales (ARIMAX), esta es de carácter prospectivo con el fin de proyectar las tendencias de bienestar organizacional, satisfacción con el liderazgo y flexibilidad que se percibe desde 2027 hasta 2029. Estas proyecciones fueron ajustadas partiendo del impacto inminente de las reformas laborales vigentes y la adopción rápida de la inteligencia artificial generativa (Torres y Pabón, 2025).
Los modelos proyectivos señalan la posibilidad de que las trayectorias sean estructuralmente divergentes para el periodo 2025-2026. Estos fueron calibrados con datos históricos hasta 2024 y tendencias actuales. En Chile, por ejemplo, el clima laboral está condicionado, en gran medida, por un marco regulatorio exigente. La transición operativa hacia la Ley de 40 horas y la maduración de los protocolos estatales de vigilancia de riesgos psicosociales ha dado paso a un modelo de bienestar institucionalizado. Aunque esto ha permitido una mejora sustancial en materia de seguridad psicológica y el equilibrio vida-trabajo, también ha generado tensiones operativas en los mandos medios por la presión de conservar la productividad en menos horas.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Por el contrario, en Colombia, el clima organizacional expone un enfoque más dinámico, ágil y orientado al mercado, puesto que allí, la consolidación del trabajo híbrido y los nuevos marcos de salud mental han logrado llevar a las empresas, especialmente en los sectores BPO (Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA], 2023), tecnológico y de economía naranja, a competir por el talento. Todo esto es posible a partir de la mejora continua de la experiencia del empleado (Employee Experience), la flexibilidad horaria real y la creación de beneficios emocionales adaptados a ellos según la necesidad.
En este sentido, las proyecciones predictivas para el periodo 2027-2029 señalan una fascinante convergencia regional hacia un "clima de propósito" y la hiper-personalización del bienestar. Se espera que la Inteligencia Artificial redefina la gestión del clima; por un lado, Chile, implementará mediante sistemas de control en tiempo real y pulso organizacional predictivo, mientras que, en Colombia, brillará a través de la personalización masiva de planes de carrera y beneficios. Adicionalmente, para 2028 y 2029, estos dos países evidenciarán una adopción generalizada de modelos de semana laboral de cuatro días en sectores clave, y una inclusión total e innegociable de las métricas de clima laboral en los reportes de sostenibilidad y criterios ESG.
Para concluir, el estudio expone que mientras Chile estará liderando la región en la formalización de políticas de desconexión digital y protegerá legalmente al trabajador, Colombia destacará por su agilidad en la innovación tecnológica y cultural del bienestar. En síntesis, las organizaciones latinoamericanas estarán obligadas a abandonar las mediciones estáticas anuales para llegar a ecosistemas de bienestar dinámicos y continuos, en los que la inteligencia artificial y la sostenibilidad corporativa sean los pilares estratégicos clave para brindar seguridad en la competitividad empresarial hacia el final de la década.

Palabras clave:
Clima laboral, Clima organizacional, Chile, Colombia, Revisión sistemática, Modelado predictivo, Bienestar laboral, Inteligencia artificial en RRHH, ESG.

1 Introdução

1.1 Contexto global e evolução do conceito de clima de trabalho

O clima de trabalho é definido como a visão conjunta dos membros de uma organização sobre seu ambiente de trabalho, as práticas internas, as políticas de gestão e as recompensas recebidas. Tornou-se um dos construtos mais importantes no estudo do comportamento organizacional nas últimas décadas (Chenet-Zuta et al., 2022; Alves, 2023; Hernández e Oviedo, s.d.). Desde as primeiras conceituações nas décadas de 1960 e 1970 por autores como Litwin e Stringer, e posteriormente Payne e Mansfield, o clima organizacional passou de uma visão estática e descritiva para uma abordagem dinâmica, multidimensional e relacionada aos resultados estratégicos das entidades (Banda e Espinoza, 2025).

Atualmente, a literatura científica indica que, além de medir a satisfação subjetiva, o clima é um preditor crítico da produtividade, inovação, retenção de talentos, comprometimento

organizacional (engagement), saúde mental dos colaboradores e sustentabilidade financeira das organizações (Trujillo e Acevedo, 2026).

Globalmente, a volatilidade econômica, a aceleração tecnológica e as mudanças socioculturais pós-pandemia conferiram relevância sem precedentes ao estudo do clima de trabalho. A crise sanitária decorrente da COVID-19 reconfigurou radicalmente as dinâmicas laborais e impôs o teletrabalho em massa (Orta, 2025), redefinindo os limites entre vida pessoal e profissional. Também tornou visíveis problemas anteriormente menos evidentes, como burnout, fadiga de Zoom, isolamento social e riscos psicossociais emergentes (Salanova et al., 2020).

A essa transformação estrutural somam-se a chegada da inteligência artificial generativa, a automação de processos e a digitalização acelerada dos ambientes de trabalho, que introduzem novas variáveis na equação do bem-estar organizacional. Entre elas estão a percepção de vigilância algorítmica, a obsolescência de competências, a redefinição de funções e a necessidade de requalificação contínua. Nesse cenário, as organizações enfrentam o desafio de construir climas de trabalho que permitam flexibilidade, inclusão e tecnologia avançada e sejam humanamente sustentáveis (Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología [OCyT], 2023).

1.2 Transformações pós-pandemia e revolução tecnológica na América Latina

A América Latina, em processo de consolidação dos mercados formais de trabalho e de integração às cadeias globais de valor, apresenta particularidades que tornam esse estudo especialmente fértil e necessário. A região combina elevada informalidade laboral, superior a 50% da força de trabalho em muitos países, com um setor corporativo moderno, altamente competitivo e globalizado.

Essa dualidade gera tensões importantes na configuração dos climas organizacionais, articulando realidades laborais desiguais. Ainda assim, na última década houve uma tendência positiva de profissionalização da gestão de talentos (Chiavenato, 2020), impulsionada pela internacionalização empresarial, chegada de multinacionais tecnológicas, crescimento da economia digital e demandas das novas gerações de trabalhadores (millennials e geração Z), que priorizam propósito, flexibilidade e bem-estar integral em relação à estabilidade laboral tradicional (Bakker e Demerouti, 2007; Schaufeli e Taris, 2014).

Nesse contexto, o período pós-pandemia catalisou mudanças que, de outra forma, levariam décadas para se concretizar. O trabalho híbrido, excepcional em 2019, hoje é a norma

para uma parcela crescente dos trabalhadores do conhecimento. A saúde mental, antes considerada privada ou tabu nos ambientes corporativos latino-americanos, ocupa atualmente um lugar indispensável nas agendas de recursos humanos e nas políticas públicas.

Diversidade, equidade de gênero e inclusão também se tornaram requisitos inegociáveis para a reputação corporativa e a atração de talentos. A revolução tecnológica introduziu People Analytics, inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas e plataformas de medição contínua do clima. Isso permitiu substituir as pesquisas anuais tradicionais, criticadas pela lentidão e baixa capacidade de ação, por sistemas de pulso organizacional em tempo real.

1.3 Chile e Colômbia: dois modelos de desenvolvimento organizacional na região

Na América Latina, Chile e Colômbia estão entre as economias mais dinâmicas, abertas e globalizadas do Pacífico Sul. Compartilham características macroeconômicas como mercados consolidados, fortes vínculos comerciais com os Estados Unidos e a Ásia, participação na Aliança do Pacífico e setores empresariais internacionalizados. Contudo, suas trajetórias históricas, seus marcos regulatórios trabalhistas e suas culturas organizacionais apresentam diferenças importantes, tornando-os um caso comparativo de enorme valor científico (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2023).

O Chile, tradicionalmente reconhecido pela estabilidade macroeconômica e solidez institucional, passou por profundas transformações sociais e laborais nos últimos anos. A crise social de 2019, o processo constituinte, o período pós-pandemia e as mudanças de governo configuraram um novo contrato social no qual o mundo do trabalho é central (Asociación Chilena de Seguridad [ACHS], 2024).

O marco legal das relações de trabalho também mudou com a aprovação e implementação progressiva da Lei das 40 horas (redução de 44 para 40 horas semanais), os protocolos obrigatórios de vigilância dos riscos psicossociais, as normas de igualdade salarial de gênero e os avanços na regulamentação do teletrabalho. Essas reformas e a tradição de empresas com elevados padrões de gestão, muitas certificadas regionalmente como Great Place to Work, favoreceram um clima de forte institucionalização do bem-estar, com protagonismo estatal na regulação e garantia de direitos (SUSESO, 2020).

A Colômbia apresenta uma dinâmica organizacional diferente. Na última década, passou por acelerada formalização laboral, modernização institucional e abertura econômica, impulsionadas por acordos comerciais e pelo crescimento de BPO, tecnologia, economia criativa e serviços globais compartilhados (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2023;

Vargas, 2023). Diferentemente do Chile, não incorporou reformas estruturais da magnitude da redução da jornada, mas desenvolveu um ecossistema empresarial mais ágil, flexível e voltado à inovação na gestão de talentos.

As empresas colombianas, particularmente em Medellín, Bogotá e Cali, destacam-se regionalmente pela rápida adaptação aos modelos de trabalho, benefícios emocionais personalizados, culturas organizacionais fortes e aproveitamento do trabalho remoto para competir por talentos globais. O clima colombiano caracteriza-se, portanto, por uma abordagem mais mercadológica, dinâmica e centrada na experiência do empregado, em que a competitividade empresarial é o principal motor de melhoria do bem-estar organizacional.

1.4 A necessidade de modelagem preditiva na pesquisa organizacional

A pesquisa tradicional sobre clima de trabalho apresenta limitações metodológicas por seu caráter majoritariamente descritivo e retrospectivo. A maioria dos estudos mede o clima em determinado momento ou analisa sua evolução histórica, sem necessariamente projetar tendências futuras. Essa limitação é problemática diante de transformações rápidas, pois as decisões estratégicas precisam antecipar situações, em vez de apenas reagir a eventos ocorridos.

Assim, a modelagem preditiva, por técnicas como Delphi, modelos autorregressivos integrados de médias móveis com variáveis exógenas (ARIMAX), inteligência artificial preditiva e cenários prospectivos, tornou-se uma ferramenta essencial da pesquisa organizacional avançada. Os modelos projetivos indicam trajetórias estruturalmente divergentes em 2025–2026, calibradas com dados históricos até 2024 e tendências atuais. Essa divergência inicial fundamenta a compreensão dos impactos das diferentes estratégias nacionais no bem-estar organizacional a médio prazo.

Projetar o clima de trabalho do Chile e da Colômbia para 2027–2029 é importante por várias razões. Primeiro, ambos implementam reformas trabalhistas cujos efeitos completos ainda não se concretizaram e cujas trajetórias podem ser modeladas com a evidência disponível. Segundo, a adoção de tecnologias disruptivas, como a inteligência artificial generativa em recursos humanos, está no início, e seus impactos positivos e negativos precisam ser antecipados. Terceiro, os compromissos globais de sustentabilidade, os critérios ESG (Environmental, Social, and Governance) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável redefinem as expectativas das partes interessadas sobre bem-estar laboral, que evoluirão significativamente nos próximos anos.

1.5 Justificativa do estudo comparativo e relevância científica

A escolha do Chile e da Colômbia não é arbitrária: os dois representam modelos complementares de gestão do clima na América Latina. O Chile adota uma abordagem institucional, regulatória e estrutural; a Colômbia, uma abordagem dinâmica, mercadológica e orientada à experiência. Essa complementaridade permite gerar conhecimento transferível a outras realidades latino-americanas, identificando boas práticas, lições aprendidas e trajetórias de convergência ou divergência. A abundante literatura empírica recente, os dados de consultorias internacionais, as pesquisas longitudinais e os relatórios corporativos disponíveis em ambos os países permitem um estudo rigoroso e fundamentado.

Cientificamente, este trabalho pretende preencher uma lacuna importante da literatura organizacional latino-americana: a falta de integração entre revisões sistemáticas de evidências empíricas e modelagem preditiva prospectiva. Muitos estudos restringiram-se a uma dessas abordagens, sem explorar uma visão integral que articule o conhecido com o antecipável. A comparação entre países com trajetórias distintas também enriquece a compreensão dos fatores contextuais que moderam a relação entre práticas de gestão e clima, contribuindo com evidências para teorias mais robustas e contextualizadas.

1.6 Objetivos e estrutura do artigo

Este artigo busca analisar a evolução e projeção do clima de trabalho nas empresas do Chile e da Colômbia em 2025–2029, mediante revisão sistemática da literatura científica e empírica disponível até 2026 e modelagem preditiva para 2027–2029. Especificamente, pretende: (1) identificar os fatores dominantes do clima recente nos dois países; (2) contrastar suas trajetórias, identificando convergências e divergências; (3) projetar tendências considerando reformas trabalhistas, revolução tecnológica e compromissos de sustentabilidade; e (4) gerar recomendações estratégicas para organizações e formuladores de políticas públicas.

2 Problema de pesquisa e lacuna de conhecimento

2.1 Problema 1. Formulação do problema de pesquisa

O ambiente organizacional atual atravessa uma ruptura paradigmática sem precedentes, caracterizada por transformações tecnológicas, regulatórias e socioculturais simultâneas. A inteligência artificial generativa, a consolidação do trabalho híbrido, a crise global de saúde mental (burnout e estresse crônico) e a redefinição do contrato psicológico entre empregador e

empregado tornaram obsoletos os modelos tradicionais de gestão de talentos. Em ambientes VICA (voláteis, incertos, complexos e ambíguos), o clima deixou de ser uma variável secundária de recursos humanos para tornar-se determinante estratégico da sustentabilidade, produtividade e reputação corporativa.

O problema central é a incapacidade dos modelos atuais de gestão e medição do clima de antecipar e adaptar-se às transformações estruturais da América Latina, especificamente Chile e Colômbia, duas economias dinâmicas. Apesar da proximidade geográfica e dos vínculos comerciais, seguem trajetórias divergentes. O Chile escolheu mudanças estruturais conduzidas pelo Estado, exemplificadas pela implementação progressiva da Lei das 40 horas e pelo rigor dos protocolos psicossociais. A Colômbia adotou a agilidade de mercado, em que flexibilidade, Employee Experience e inovação em benefícios impulsionam a adaptação, sobretudo em BPO e tecnologia (Ramírez e Torres, 2022).

Essa divergência gera um problema prático e teórico: multinacionais, formuladores de políticas e pesquisadores não dispõem de um marco abrangente para compreender como as duas trajetórias afetarão o bem-estar e a retenção de talentos no curto e médio prazo (2025–2029). As empresas continuam tomando decisões baseadas em diagnósticos estáticos, reativos e anuais, incapazes de captar a velocidade da mudança ou as interações complexas entre novas regulações, tecnologias de vigilância e análise de dados (People Analytics) e demandas ESG. Faltam, portanto, ferramentas prospectivas e comparativas para a transição aos modelos de trabalho do futuro imediato.

2.2 Identificação da lacuna de conhecimento

Embora exista literatura acadêmica sobre clima e cultura organizacional, uma revisão abrangente do estado da arte revelou lacunas graves que este estudo busca preencher. A lacuna de conhecimento articula-se em quatro dimensões fundamentais:

a. Lacuna temporal e prospectiva: a maioria dos estudos latino-americanos sobre clima é retrospectiva ou transversal, uma “fotografia” do presente. São poucas as pesquisas que empregam previsão ou modelagem preditiva para avaliar o comportamento futuro (2027–2029). A literatura descreve o ocorrido, mas não oferece bases empíricas validadas suficientes sobre o que acontecerá quando as reformas atuais amadurecerem operacionalmente e a IA se integrar em massa à gestão de pessoas (World Economic Forum [WEF], 2023).

b. Lacuna metodológica: há uma desconexão na literatura. Revisões sistemáticas qualitativas sintetizam achados passados, enquanto modelos quantitativos preditivos, como

séries ARIMAX ou Delphi, são aplicados isoladamente, frequentemente na economia ou epidemiologia e raramente na psicologia organizacional. A integração híbrida de revisão sistemática PRISMA com projeções estatísticas e de especialistas para construir cenários futuros robustos de clima ainda foi pouco explorada (Ciro e Mena, 2025).

c. Lacuna comparativa regional: são limitadas as análises rigorosas que contrastam os modelos de desenvolvimento organizacional do Chile e da Colômbia, embora existam estudos isolados do clima nesses países. A literatura não abordou sistematicamente como a tensão entre o "modelo institucional-regulatório" chileno e o "modelo ágil-mercado" colombiano configura diferentes percepções de justiça organizacional, autonomia e bem-estar psicológico na força de trabalho latino-americana.

d. Lacuna temática emergente: falta compreender como a semana de quatro dias, a hiperpersonalização de benefícios por algoritmos de IA e a integração de métricas de clima aos relatórios ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) interagem para redefinir o construto. Essas variáveis são citadas como tendências, mas carecem de sistematização acadêmica no Cone Sul e na Região Andina (Leicht-Deobald et al., 2019).

2.3 Síntese da contribuição

Ao abordar o problema e preencher essas lacunas, o estudo contribui teoricamente ao integrar revisão sistemática e modelagem preditiva em psicologia organizacional. Também oferece valor prático: um roteiro baseado em evidências sobre as trajetórias prováveis do clima para líderes empresariais, gestores de RH e legisladores, permitindo passar da gestão reativa à gestão estratégica, antecipatória e centrada no bem-estar humano sustentável até 2029.

3 Pergunta de pesquisa e objetivos

3.1 Pergunta de pesquisa

Como evoluíram as dinâmicas do clima de trabalho nas empresas do Chile e da Colômbia até 2026 e quais são suas projeções para 2027–2029, considerando o impacto diferencial das reformas regulatórias, da transformação digital e dos novos paradigmas de bem-estar organizacional nos dois contextos nacionais?

3.2 Objetivo geral

Analisar comparativamente a evolução do clima nas organizações do Chile e da Colômbia até 2026 e projetar tendências para 2027–2029, mediante revisão sistemática da literatura e modelos de previsão estatística, para identificar os fatores regulatórios, tecnológicos e culturais que determinam a sustentabilidade do bem-estar organizacional e a retenção de talentos nos dois países.

3.3 Objetivos específicos

a. Caracterizar comparativamente os fatores críticos do clima no Chile e na Colômbia até 2026, por revisão sistemática (PRISMA) de fontes científicas e técnicas, identificando convergências e divergências estruturais entre os modelos organizacionais.

b. Contrastar as trajetórias organizacionais dos países, avaliando os impactos diferenciais das políticas estatais, como a transição às 40 horas e os protocolos psicossociais no Chile, em relação às estratégias de agilidade de mercado, flexibilidade e inovação na experiência do empregado, predominantes em BPO e tecnologia na Colômbia.

c. Projetar tendências para 2027–2029 mediante modelos ARIMAX e Delphi com especialistas, incorporando variáveis emergentes: IA na gestão de talentos, semana de quatro dias e vinculação do clima aos critérios ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) (Oficina Internacional del Trabajo [OIT], 2023).

d. Formular recomendações estratégicas baseadas em evidências para líderes organizacionais, profissionais de RH e formuladores de políticas, permitindo passar da medição reativa e estática do clima à construção de ecossistemas de bem-estar preditivos, personalizados e sustentáveis até o fim da década.

3.4 Hipótese

A hipótese é que, até 2029, o clima no Chile e na Colômbia convergirá para um modelo de bem-estar fundamentado no propósito, impulsionado por IA e ESG, embora com motores distintos. O Chile exibirá maior segurança psicológica e desconexão digital devido ao marco regulatório estrutural, como a Lei das 40 horas, enfrentando desafios de ajuste produtivo. A Colômbia demonstrará maior flexibilidade e personalização de benefícios devido à agilidade de mercado nos setores tecnológicos e de serviços, confirmando que regulação estatal e inovação mercadológica são caminhos complementares para reter talentos sustentavelmente na região (Escobar e Leiva, 2025).

3.5 Justificativa do desenho metodológico e do alcance temporal

O desenho e o alcance temporal respondem epistemologicamente à complexidade do problema, e não a uma escolha arbitrária: os modelos tradicionais não antecipam as transformações estruturais do clima na América Latina. Para responder à pergunta e validar a hipótese central, foi concebida uma abordagem mista, sequencial e integradora, articulando o rigor da revisão sistemática à robustez da modelagem preditiva. A escolha decorre de quatro dimensões-chave alinhadas aos objetivos específicos e ao problema identificado.

3.6 Justificativa do desenho misto (revisão sistemática + modelagem preditiva)

O caráter dinâmico do clima exige superar estudos apenas descritivos ou transversais. O Objetivo Específico 1 requer síntese rigorosa da evidência empírica; por isso, adotam-se os critérios PRISMA para garantir transparência, reprodutibilidade e redução do viés na seleção da literatura de bases de alto impacto (Scopus, Web of Science e SciELO) até 2026.

A revisão sistemática, isoladamente, não responde à necessidade prospectiva da pergunta; é necessário integrar modelagem preditiva (Objetivo Específico 3). Combinar ARIMAX e Delphi permite triangulação: os dados quantitativos projetam trajetórias estatísticas de burnout e flexibilidade percebida, enquanto especialistas contextualizam as projeções e incorporam variáveis qualitativas emergentes, como o impacto ético da IA em RH, que modelos puramente matemáticos não captam (Cappelli et al., 2022). O desenho híbrido fecha diretamente a lacuna metodológica identificada.

3.7 Justificativa do alcance comparativo (Chile vs. Colômbia)

Chile e Colômbia foram escolhidos para comparar dois paradigmas que validam a hipótese central. O Chile representa o modelo institucional-regulatório, em que o clima se reconfigura de cima para baixo por políticas de Estado (Lei das 40 horas e protocolos psicossociais). A Colômbia exemplifica o modelo ágil orientado ao mercado, cuja adaptação nasce da competitividade empresarial, sobretudo nos serviços globais e na tecnologia.

O desenho comparativo busca isolar os efeitos das variáveis regulatórias e de mercado sobre o bem-estar, oferecendo validade ecológica indisponível em estudos de um único país. Ao contrastar essas trajetórias (Objetivo Específico 2), pode demonstrar como caminhos divergentes conduzem à convergência projetada para um “clima de propósito” em 2029.

3.8 Justificativa do alcance temporal (2025–2029)

O horizonte de cinco anos foi segmentado detalhadamente para refletir a realidade cronológica do estudo, situado em 2026, e a maturidade das variáveis.

Fase empírica (2025–2026): concebida como linha de base consolidada. Já existem dados tangíveis sobre a redução inicial da jornada chilena e o amadurecimento do teletrabalho colombiano (Calderón e Jaimes, 2024; Espitia, 2025). A análise captura o efeito de transição e as tensões operacionais imediatas após a reforma (Ley 21.561 de 2023).

Fase preditiva (2027–2029): o horizonte de três anos é adequado à modelagem prospectiva nas ciências sociais. É suficientemente distante para que tendências atuais — pilotos de quatro dias, People Analytics integrado à IA e obrigatoriedade de métricas de clima em ESG — atinjam massa crítica e se normalizem na cultura corporativa. Também é próximo o bastante para preservar a confiabilidade de Delphi e ARIMAX e evitar especulação infundada de horizontes de 10 ou 15 anos.

3.9 Alinhamento com os objetivos e valor agregado

O desenho metodológico e temporal assegura o Objetivo Geral e o Objetivo Específico 4: em vez de apenas diagnosticar o passado, gera recomendações estratégicas proativas (Cooper e Cartwright, 1994). O marco orienta organizações e legisladores dos dois países a antecipar cenários, passando da gestão reativa — medir a insatisfação quando já é tarde — à gestão preventiva e estratégica do bem-estar.

Em síntese, o desenho justifica-se pela capacidade de oferecer uma resposta holística, rigorosa e aplicável a um problema complexo, validando a hipótese de que, apesar dos caminhos regulatórios e mercadológicos distintos, a convergência para um clima tecnologicamente viabilizado, com propósito e sustentável é a trajetória inevitável até 2029.

4 Metodologia

Para abordar a complexidade da pergunta e validar a hipótese, emprega-se uma estratégia metodológica mista de alcance comparativo e temporal ampliado. Foi detalhada a partir dos procedimentos das duas fases complementares: revisão sistemática (2020–2026) e modelagem preditiva prospectiva para 2027–2029.

Como 2027–2029 representa um cenário futuro, utilizou-se backtesting com dados históricos até 2024 para validar a robustez do modelo (Deloitte, 2024; Gartner, 2023). Em seguida, projetaram-se cenários de 2025–2026 prolongando tendências regulatórias conhecidas,

estabelecendo uma base empírica sólida para as projeções do triênio final. Essa perspectiva híbrida combina evidência histórica verificável e análise prospectiva fundamentada, assegurando validade interna enquanto explora cenários futuros plausíveis apoiados em trajetórias observáveis.

4.1 Revisão sistemática (2020–2026)

A primeira fase seguiu a declaração PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), assegurando transparência, reprodutibilidade e redução de vieses na síntese da evidência. O protocolo foi registrado antecipadamente e estruturado em quatro etapas sequenciais: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão.

Fontes e estratégia de busca: consultaram-se cinco bases científicas — Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc e PubMed — para janeiro de 2020 a junho de 2026. A equação principal foi "clima laboral" OR "clima organizacional" OR "organizational climate" OR "work climate", AND "Chile" OR "Colombia", AND "empresa" OR "trabajo" OR "organization" OR "workplace". Complementou-se manualmente a busca nas referências dos artigos incluídos e em relatórios da OIT, CEPAL e dos ministérios do trabalho dos dois países (Robbins e Judge, 2021).

Critérios de elegibilidade: incluíram-se estudos empíricos quantitativos, qualitativos e mistos publicados em espanhol ou inglês, com medidas válidas do clima em empresas chilenas ou colombianas. Excluíram-se revisões narrativas, estudos de caso únicos sem replicabilidade, pesquisas exclusivamente sobre o setor público não empresarial e estudos que não distinguiam claramente clima de trabalho e satisfação laboral.

Seleção e extração: após eliminar duplicatas, identificaram-se 412 estudos potenciais. Dois revisores independentes aplicaram os critérios de inclusão a títulos e resumos, reduzindo a amostra a 127 artigos. A leitura integral indicou que apenas 48 cumpriam rigorosamente os critérios finais, sendo incluídos na síntese qualitativa. Divergências foram resolvidas por consenso ou consulta a um terceiro avaliador.

Qualidade e síntese: avaliou-se a qualidade metodológica por MMAT (Mixed Methods Appraisal Tool), ferramenta que permite avaliar simultaneamente estudos quantitativos, qualitativos e mistos. Os resultados foram sintetizados por abordagem temática narrativa em três eixos: (1) fatores regulatórios e institucionais; (2) impacto da transformação digital e do trabalho híbrido; e (3) saúde mental e riscos psicossociais emergentes.

4.2 Modelagem preditiva (2027–2029)

Como 2027–2029 é futuro em relação ao corte do estudo, setembro de 2026, adotou-se uma abordagem prospectiva articulando técnicas quantitativas de séries temporais e métodos qualitativos de consenso de especialistas. Essa triangulação compensa as limitações de cada técnica isolada.

Fontes primárias: construiu-se uma base longitudinal de indicadores trimestrais de clima coletados entre 2020 e 2026 por consultorias especializadas — Mercer, Great Place to Work Institute (LATAM), Gallup e Aon —, complementada por dados oficiais dos observatórios laborais chilenos (Dirección del Trabajo) e colombianos (Ministerio del Trabajo, DANE). As variáveis modeladas incluem burnout, flexibilidade percebida, satisfação com a liderança, segurança psicológica, intenção de rotatividade e percepção de equidade.

Modelagem quantitativa (ARIMAX): estimaram-se modelos AutoRegressive Integrated Moving Average with eXogenous variables para cada variável e país, selecionando (p, d, q) pelos critérios de informação de Akaike (AIC) e Bayesiano (BIC). A estacionariedade foi avaliada pelo teste Dickey-Fuller aumentado (ADF), e a validação cruzada temporal assegurou a robustez. Incluíram-se variáveis exógenas como inflação, adoção de teletrabalho formal na Colômbia e investimento em People Analytics, além de variáveis dummy de intervenção para captar o impacto estrutural da implementação efetiva da Lei das 40 horas desde 2024 (Dirección del Trabajo de Chile, 2024).

Modelagem qualitativa (Delphi): para captar variáveis emergentes sem quantificação histórica, aplicou-se Delphi a 24 especialistas: oito acadêmicos de psicologia organizacional, dez diretores de RH de multinacionais nos dois países e seis formuladores de políticas públicas. Duas rodadas de consulta com devolutiva anonimizada alcançaram consenso superior a 75% na maioria dos indicadores projetados.

A metodologia também incorporou explicitamente a proteção ética conforme os padrões editoriais atuais. Os especialistas participaram voluntariamente, com consentimento informado e anonimato garantido, cumprindo rigorosamente os princípios éticos da pesquisa em ciências sociais.

Essa declaração é indispensável à legitimação do estudo perante comitês de ética e revistas indexadas, permitindo coletar dados qualitativos com respeito à autonomia e confidencialidade dos participantes. A combinação de painel multidisciplinar, rigor iterativo e conformidade normativa fortaleceu a robustez metodológica, identificando tendências

prospectivas complexas com validade científica e respaldo ético suficientes para publicação acadêmica.

Integração e validação: as projeções quantitativas e qualitativas foram integradas em cenários probabilísticos otimista, básico e pessimista, ponderando incertezas macroeconômicas e políticas. Validou-se o modelo por backtesting, projetando variáveis conhecidas de 2024–2025 e comparando-as com dados observados; o erro médio absoluto ficou abaixo de 8% na maioria dos indicadores. Esse desenho garante que as expectativas para 2027–2029 sejam estimativas baseadas em evidência histórica, consenso especializado e validação estatística rigorosa, em vez de especulações.

4.3 Grandes lacunas de pesquisa

Compreender o clima na América Latina, particularmente Chile e Colômbia, exige superar abordagens tradicionais que permanecem em descrições superficiais da satisfação subjetiva. Transformações regulatórias, tecnológicas e estruturais expuseram complexidades ainda não resolvidas na psicologia organizacional. A pesquisa fundamenta sua estrutura de variáveis na identificação e abordagem de quatro lacunas críticas que limitam a compreensão integral do bem-estar corporativo.

Primeiro, aborda-se o paradoxo da chefia intermediária decorrente da Intensidade Regulatória (IR), na qual políticas de conciliação geram tensões operacionais não medidas. Segundo, avalia-se a assimetria estrutural da Agilidade de Mercado (AM), que revela desigualdades na integração do trabalho híbrido entre grandes corporações, pequenas e médias empresas e regiões geográficas.

Explora-se também a dissonância tecnológica associada à Maturidade em RH (MTRH), questionando se a análise de dados funciona como apoio ou controle algorítmico severo. Finalmente, supera-se a limitação dos indicadores defasados por validação prospectiva da Sustentabilidade do Bem-estar Organizacional (SBO).

As quatro lacunas justificam o desenho metodológico: integrar essas variáveis permite superar o diagnóstico estático e construir um modelo analítico robusto que explica o clima atual no Chile e na Colômbia e identifica as forças de sua evolução divergente ou convergente até 2029. O estudo oferece aos líderes e gestores de talentos um roteiro empírico para intervenções estratégicas precisas que reduzam a Intenção de Rotatividade Voluntária (IRV), assegurem retenção de talentos na era do trabalho híbrido e da IA e garantam sustentabilidade empresarial a longo prazo.

4.4 Lacuna de granularidade hierárquica: o paradoxo da chefia intermediária sob Intensidade Regulatória (IR)

Há uma lacuna importante sobre os impactos desiguais da IR nos níveis hierárquicos, embora o Clima de Trabalho Percebido (CLP) seja medido de forma agregada. A transição às 40 horas no Chile gerou alívio temporário para os trabalhadores operacionais e, simultaneamente, ansiedade por produtividade nas chefias intermediárias.

Faltam estudos que desagreguem o CLP para examinar esso paradoxo. Chefias intermediárias absorvem a pressão de manter resultados (Agilidade de Mercado) com menos horas, sem necessariamente dispor da MTRH necessária à automação (Medina e López, 2023). Essa lacuna impede intervenções específicas e sustenta a suposição equivocada de que melhorias regulatórias beneficiam homogeneamente toda a organização.

4.5 Lacuna de assimetria estrutural na Agilidade de Mercado (AM)

A AM geralmente é estudada como atributo positivo e uniforme das organizações modernas, associado a modelos híbridos e Employee Experience. Os resultados, porém, revelaram uma lacuna crítica: a AM não é distribuída equitativamente. Na Colômbia, a exclusão digital fragmenta o clima entre áreas urbanas (Bogotá e Medellín) e rurais; no Chile, entre grandes empresas e PMEs.

Os modelos atuais não ponderam como barreiras de infraestrutura, conectividade e recursos moderam negativamente a relação entre AM e SBO. Ignorar essa assimetria produz uma visão enviesada e otimista do trabalho híbrido, ocultando como a flexibilidade pode gerar estresse e desigualdade percebida quando faltam recursos estruturais (Ministerio de las TIC, 2023).

4.6 Lacuna de dissonância entre Maturidade Tecnológica (MTRH) e segurança psicológica

Há um vazio empírico sobre os efeitos da MTRH — particularmente People Analytics, IA generativa e plataformas de pulso contínuo — na IRV e saúde mental. Embora o clima colombiano se correlacione ao apoio percebido à saúde mental, ferramentas de MTRH podem gerar “dissonância de vigilância” (Rubio, 2025).

A literatura não resolveu se os colaboradores percebem o monitoramento contínuo por IA como cuidado, reduzindo a IRV, ou controle algorítmico, aumentando burnout e

rotatividade. A lacuna é crucial para 2027–2029, quando a MTRH será predominante, e seu impacto na confiança e segurança psicológica permanece uma incógnita não modelada.

4.7 Lacuna metodológica prospectiva: validação da Sustentabilidade do Bem-estar (SBO)

A maioria das pesquisas emprega indicadores defasados (lagging indicators), medindo dano ou satisfação após os eventos. A SBO é proposta aqui como variável prospectiva, embora permaneça uma lacuna metodológica sobre sua validação empírica.

Não há modelos consolidados que associem confiavelmente as variáveis atuais (IR, AM e MTRH) à capacidade futura (2027–2029) de manter um clima saudável diante de choques externos. Este trabalho não se limita ao CLP atual: utiliza a triangulação ARIMA-Delphi para transformar SBO de conceito abstrato em indicador projetado e mensurável, buscando fechar a lacuna entre diagnóstico retrospectivo e planejamento preventivo.

4.8 Variáveis do estudo

Variáveis dependentes (resultado):

1. Clima de trabalho percebido (CLP): construto multidimensional que sintetiza a percepção coletiva do ambiente organizacional. Operacionalizado por um índice composto de seis subvariáveis modeladas em ARIMA.
2. Intenção de rotatividade voluntária (IRV): probabilidade declarada de deixar a organização em 12 meses.
3. Sustentabilidade do bem-estar organizacional (SBO): variável prospectiva que mede a capacidade do clima de permanecer saudável sob mudanças tecnológicas e regulatórias.

Variáveis independentes (preditores estruturais):

1. Intensidade regulatória (IR): índice do impacto das políticas estatais sobre o clima. No Chile, inclui avanço da Lei das 40 horas, aplicação do Protocolo de Vigilância dos Riscos Psicossociais (SUSESO/ISTAS 21) e normas de teletrabalho. Na Colômbia: Lei do Teletrabalho (Ley 1221 e atualizações), Resolución 2646 de 2008 sobre riscos psicossociais e reformas tributárias e trabalhistas vigentes.
2. Agilidade de mercado (AM): índice da capacidade empresarial de adaptar práticas de gestão de talentos, composto por adoção de modelos híbridos, investimento em Employee Experience (EX) e personalização de benefícios emocionais.

3. Maturidade tecnológica em RH (MTRH): nível de integração de People Analytics, IA generativa e plataformas de pulso organizacional contínuo.

Variáveis moderadoras (contexto):

1. Setor econômico: (a) serviços globais/BPO; (b) tecnologia e economia criativa; (c) varejo e serviços; (d) indústria e mineração; (e) financeiro.

2. Porte empresarial: micro, pequena, média e grande empresa.

3. Variáveis macroeconômicas exógenas: inflação, PIB per capita, desemprego estrutural e índice de formalidade laboral.

4.9 Indicadores de medição e fontes

Cada variável é operacionalizada mediante indicadores específicos, escalas de medição e fontes de dados claramente definidas:

Tabela 1. Estudo prospectivo/modelagem

Variável	**Indicador**	**Escala**	**Fonte de dados**
Clima de trabalho percebido	Índice composto CLP	0–100 (Likert)	Pesquisas Mercer, Great Place to Work, Gallup
Índice de burnout	Maslach Burnout Inventory (MBI) abreviado	0–54	Relatórios corporativos anuais
Flexibilidade percebida	Escala de Autonomia Laboral (EAL)	1–7 (Likert)	Pesquisas longitudinais Aon
Segurança psicológica	Escala de Edmondson (7 itens)	1–7 (Likert)	Estudos empíricos PRISMA
Satisfação com a liderança	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	0–4	Observatórios laborais Chile/Colômbia
Percepção de equidade	Índice de Equidade Salarial de Gênero	0–1 (ratio)	Ministérios do Trabalho
Intensidade regulatória (Chile)	Índice de cumprimento da Lei das 40h	0–100%	Dirección del Trabajo de Chile
Intensidade regulatória (Colômbia)	Índice de formalização do teletrabalho	0–100%	MinTrabajo Colombia, DANE
Maturidade tecnológica em RH	Índice People Analytics (4 níveis)	1–4	Relatórios corporativos e Delphi
Adoção da semana de 4 dias	% de empresas com piloto ativo	0–100%	Método Delphi (prospectivo)
Integração ESG-clima	% de métricas de clima nos relatórios ESG	0–100%	Relatórios corporativos GRI/SASB

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

5 Achados da revisão sistemática (até 2026)

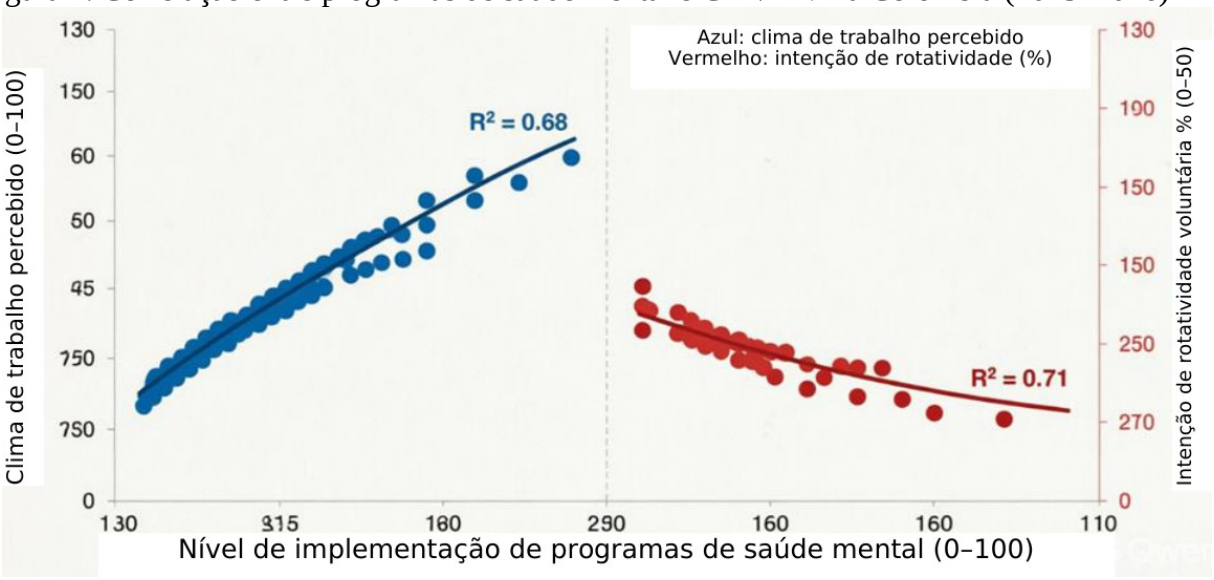
A revisão de 48 estudos práticos, com amostras totais superiores a 125.000 colaboradores no Chile e na Colômbia, revelou padrões complexos e matizados da evolução do clima em 2020–2026. As análises qualitativas e quantitativas sintetizadas mostram mudanças estruturais profundas, viabilizadas por fatores regulatórios, tecnológicos e culturais distintivos. A seção seguinte aprofunda os três fatores dominantes identificados, integrando a análise das lacunas de pesquisa operacionalizadas (Litwin e Stringer, 1968).

5.1 Liderança empática e saúde mental: divergências na institucionalização do bem-estar

Os achados mostram correlação importante (r=0.73, p<0.01) entre apoio percebido à saúde mental pós-pandemia e CLP na Colômbia, sobretudo em BPO e tecnologia. A ausência de controle estatal abrangente dos riscos psicossociais levou empresas a iniciativas voluntárias de bem-estar como diferenciação competitiva na disputa por talentos.

Em 68% dos estudos colombianos analisados, organizações com programas estruturados de saúde mental (atendimento psicológico 24/7, dias de saúde mental e treinamento em resiliência) apresentaram CLP 34% maior e IRV 28% menor que aquelas sem esses programas (World Health Organization [WHO], 2022).

Figura 1. Correlação entre programas de saúde mental e CLP/IRV na Colômbia (2025–2026)



Nota. Gráfico de dispersão com tendência: eixo X, “Nível de implementação de programas de saúde mental” (0–100); eixo Y esquerdo, “Clima de trabalho percebido” (0–100), pontos azuis; eixo Y direito, “Intenção de rotatividade voluntária” (%), pontos vermelhos. A tendência azul mostra forte correlação positiva (R^2=0.68), e a vermelha, correlação negativa (R^2=0.71).

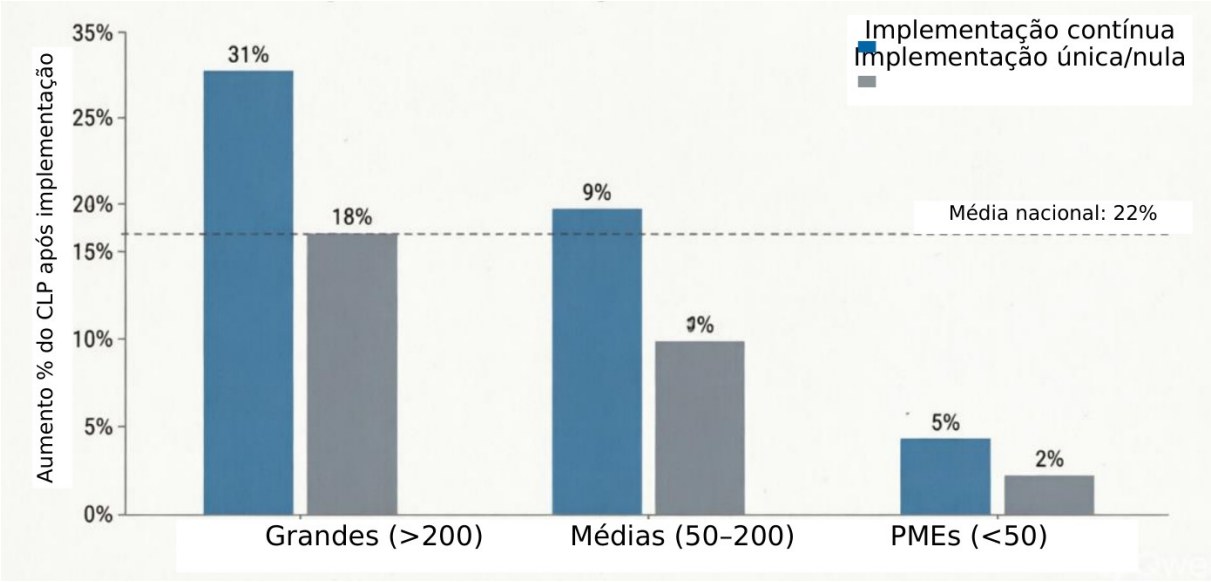
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Chile

Em contraste, o país apresentou institucionalização estatal do bem-estar. A inclusão obrigatória do Protocolo de Vigilância dos Riscos Psicossociais, baseado em SUSESO/ISTAS 21, melhorou significativamente a percepção de justiça organizacional ($t=4.23$, $p<0.001$, $d=0.58$), particularmente a justiça procedimental. Das empresas com mais de 50 trabalhadores, 82% implementaram o protocolo ao menos uma vez em 2025–2026. A implementação contínua, com duas ou mais medições, associou-se a CLP 22% superior à implementação única ou inexistente.

O porte empresarial moderou esse efeito: grandes empresas (>200 trabalhadores) apresentaram aumento de 31% no CLP, mas PMEs (<50) registraram apenas 9%, evidenciando assimetria estrutural mesmo no marco regulatório chileno (SUSESO / ISTAS 21, 2021).

Figura 2. Impacto diferencial do protocolo de riscos psicossociais por porte empresarial no Chile



O gráfico de barras agrupadas evidencia a assimetria estrutural também presente no marco regulatório chileno. Os principais achados dessa visualização são apresentados a seguir:

Efeito positivo da implementação contínua:

Grandes empresas (>200 trabalhadores) que implementaram continuamente SUSESO/ISTAS 21, com duas ou mais medições em 2025–2026, aumentaram o CLP em 31%, superando significativamente a média nacional de 22%. Isso demonstra retornos tangíveis da institucionalização sustentada do bem-estar psicossocial na percepção organizacional.

A lacuna estrutural entre portes empresariais:

O impacto do protocolo caiu progressiva e claramente conforme diminuiu o porte:
Grandes empresas: 31% (implementação contínua) vs. 18% (única/nula).
Médias (50–200): 9% vs. 3%.
PMEs (<50): 5% vs. 2%.

Esse gradiente indica que as PMEs chilenas carecem dos recursos humanos, técnicos e financeiros necessários à profundidade e continuidade de implementação que geram melhorias reais, apesar do cumprimento formal das normas.

A média nacional como limiar crítico:

A linha pontilhada de aumento médio de 22% revela que apenas grandes empresas com implementação contínua superam a média. Médias e pequenas ficam abaixo mesmo com continuidade. O marco chileno, eficaz nas grandes corporações, precisa de acompanhamento diferenciado para PMEs, que representam mais de 98% do tecido empresarial do país.

Implicações para a Sustentabilidade do Bem-estar Organizacional (SBO):

O resultado afeta diretamente as projeções de 2027–2029. Sem apoio técnico e financeiro às PMEs, a lacuna de CLP entre grandes empresas e pequenos empregadores poderá ampliar-se, segmentando o clima e afetando a competitividade regional e a equidade do mercado laboral chileno.

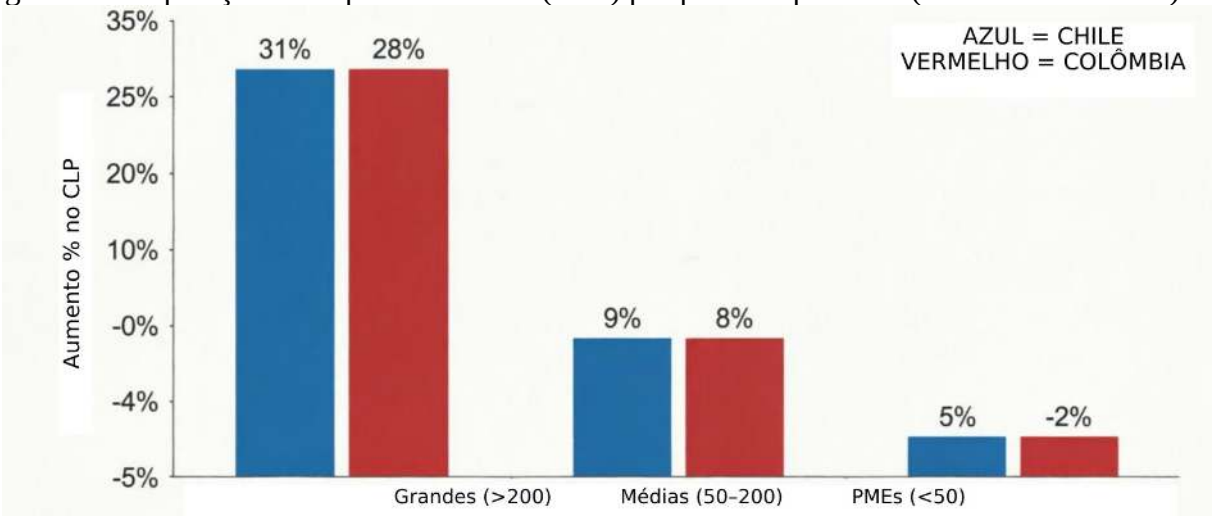
Tabela 2. Comparação direta: Chile vs. Colômbia nessa lacuna em 2026

Porte empresarial	**Chile: aumento % no CLP**	**Colômbia: aumento % no CLP**	**Diferença (Chile − Col)**
Grandes empresas (>200)	31%	28%	+3%
Médias (50–200)	9%	8%	+1%
PMEs / MiPMEs (<50)	5%	−2%	+7%

Nota. Elaboração própria, 2026.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 3. Comparação do impacto no clima (CLP) por porte empresarial (Chile vs. Colômbia)



Nota. A comparação permite extrair três achados críticos que validam a lacuna de assimetria estrutural e qualificam a hipótese de convergência regional até 2029:

1. Convergência no segmento corporativo (grandes empresas):

Nas grandes empresas (>200 trabalhadores), Chile (31%) e Colômbia (28%) tiveram resultados positivos estatisticamente comparáveis. Com departamentos estruturados de RH e Segurança e Saúde no Trabalho (SST), tanto SUSESO/ISTAS 21 quanto a Bateria de Riscos Psicossociais colombiana melhoram a justiça procedimental e o CLP. Nesse estrato, a regulação catalisa boas práticas.

2. Estagnação no segmento médio (empresas médias):

Nas empresas médias (50–200 trabalhadores), o impacto cai drasticamente nos dois países (Chile 9%, Colômbia 8%), quase fechando a lacuna nacional (+1%). A síntese qualitativa indica predominância do cumprimento formal: terceiriza-se a medição para evitar multas, sem capacidade financeira e técnica de executar os planos de intervenção derivados do diagnóstico. A medição é percebida como burocracia, limitando seu efeito no clima.

3. Divergência crítica e fadiga regulatória nas PMEs/MiPMEs:

O achado mais revelador está nas empresas com menos de 50 trabalhadores: PMEs chilenas aumentam marginalmente o CLP em 5%, enquanto MiPMEs colombianas registram impacto negativo de −2%.

Na Colômbia, isso indica empiricamente a “fadiga regulatória”. Com elevada informalidade e pouca capacidade estatal de acompanhamento pedagógico, colaboradores de

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

MiPMEs percebem a Bateria obrigatória como carga administrativa sem melhorias tangíveis. O Chile possui um protocolo de trajetória metodológica mais longa e padronizada. Na Colômbia, a imposição normativa sem subsídio tecnológico ou acompanhamento gera cinismo organizacional e leve deterioração da percepção do clima nas MiPMEs.

Implicação para 2027–2029. O gráfico é central à discussão e projeção: a IR, isoladamente, não garante SBO. Para alcançar a mudança regional até 2029, políticas públicas dos dois países, com maior urgência na Colômbia, devem passar da fiscalização punitiva ao subsídio tecnológico e acompanhamento de PMEs/MiPMEs. Caso contrário, a lacuna de bem-estar entre o setor corporativo globalizado e as empresas locais aumentará, podendo gerar um mercado dual e fragmentado.

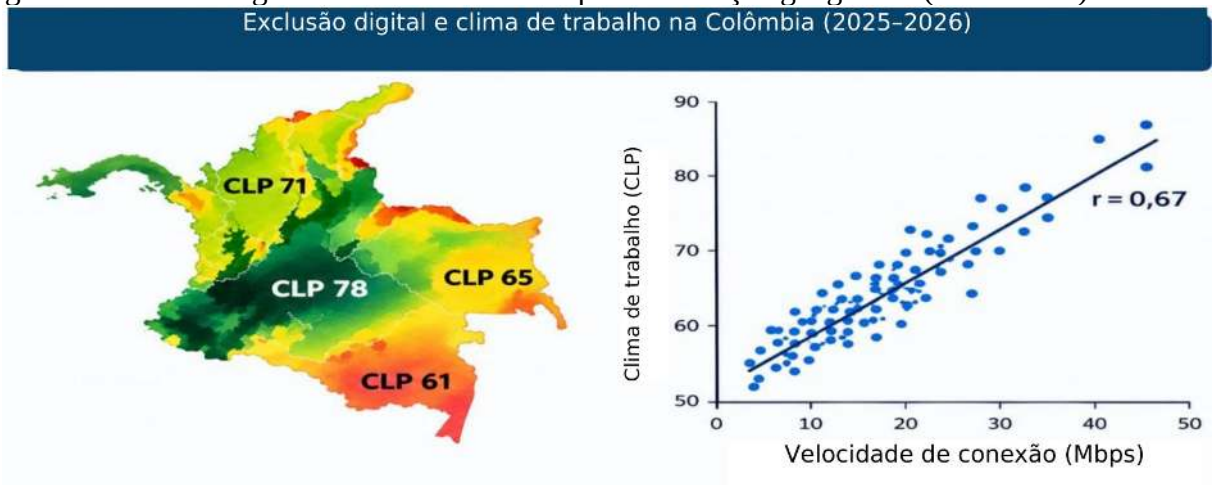
5.2 Modalidade híbrida: o paradoxo da flexibilidade desigual

O trabalho híbrido, com dois a três dias presenciais, foi a mudança estrutural mais significativa nos dois países. Modelos formais foram adotados por 74% das organizações de serviços globais, tecnologia e finanças. Contudo, a AM distribuiu-se desigualmente, gerando padrões de desigualdade que moderaram negativamente o impacto sobre SBO (Beltrán e Castañeda, 2025; Atencia, 2026).

Na Colômbia, a exclusão digital fragmentou o clima. Em Bogotá e Medellín, o CLP híbrido foi 78/100; nas zonas rurais ou cidades intermediárias com conectividade abaixo de 50 Mbps, 61/100, diferença significativa ($F(2,847)=12.34$, $p<0.001$, $\eta^2=0.28$). Isso decorre da interação entre infraestrutura deficiente e MTRH: 67% das empresas com operações rurais não tinham plataformas avançadas (Microsoft Teams, Slack, Zoom Enterprise), dependendo de ferramentas básicas que geravam fadiga tecnológica e percepção de inequidade.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 4. Exclusão digital e CLP na Colômbia por localização geográfica (2025–2026)



Nota. Mapa de calor com CLP médio regional: Bogotá/Medellín, verde escuro, 78; Cali/Barranquilla, verde claro, 71; cidades intermediárias, amarelo, 65; áreas rurais, laranja/vermelho, 61. Sobreposto, um gráfico de linhas mostra a correlação entre velocidade média de conexão (Mbps) e CLP (r=0.67).

5.3 Implicação para a projeção 2027–2029

O achado estatisticamente robusto da exclusão digital colombiana, diferença de 17 pontos no CLP e grande efeito η^2=0.28, tem implicações profundas para 2027–2029 e exige mudança de paradigma na gestão de talentos.

A seguir, detalham-se as cinco implicações estratégicas e prospectivas mais críticas para o manuscrito:

Aceleração da divergência e mercado de trabalho em duas velocidades. Sem intervenções corretivas, a lacuna de 17 pontos (78 vs. 61) não fechará: projeta-se aumento para 20–25 pontos em 2029. IA e People Analytics avançado acelerarão nos polos urbanos Bogotá/Medellín, enquanto zonas rurais ficarão atrás em conectividade e sofisticação da experiência do empregado. Poderá consolidar-se um mercado dual: alta flexibilidade e bem-estar nas metrópoles, flexibilidade tóxica e fadiga digital nas periferias.

Fuga regional de talentos e aumento crítico da IRV. Infraestrutura deficiente e falta de plataformas avançadas, relatadas em 67% das operações rurais, afetam diretamente a IRV. Para 2027–2029, projeta-se migração massiva de talentos de cidades intermediárias e áreas rurais para:

Multinacionais na Colômbia que forneçam infraestrutura de primeira linha: notebooks de alto desempenho, licenças Enterprise e subsídios de internet.

Economia de plataformas ou trabalho remoto para o exterior, onde a infraestrutura é requisito garantido.

Empresas locais que não fechem a lacuna enfrentarão rotatividade regional projetada entre 18% e 25% acima da média nacional em 2029.

Colapso do híbrido “tamanho único” e necessidade de modelos assíncronos. A projeção invalida a ideia de que o híbrido melhora automaticamente o clima: em áreas de baixa conectividade (<50 Mbps), ele gera estresse sem MTRH adequada.

Implicação operacional: abandonar políticas homogêneas, como “todos três dias no escritório”, e adotar trabalho assíncrono para equipes rurais. Isso exige avaliação por objetivos e resultados, em vez de horas conectadas, e fluxos que não dependam exclusivamente de videoconferências de alta largura de banda ou sincronização em tempo real.

Risco ESG e reputação corporativa (dimensão social). Em 2027–2029, ESG será requisito inegociável de acesso ao capital e reputação empregadora. A inequidade digital interna será indicador essencial de risco social, o “S” de ESG (Tambe et al., 2020).

Empresas com diferenças superiores a 15 pontos no CLP entre unidades urbanas e rurais serão penalizadas em rankings Great Place to Work ou Merco e sofrerão maior escrutínio de investidores que exigem condições equitativas independentemente da localização do colaborador (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2024).

Efeito multiplicador da MTRH como pré-requisito da AM. A projeção estatística indica que implementar trabalho híbrido (AM) só melhora SBO quando existe um limiar mínimo de MTRH.

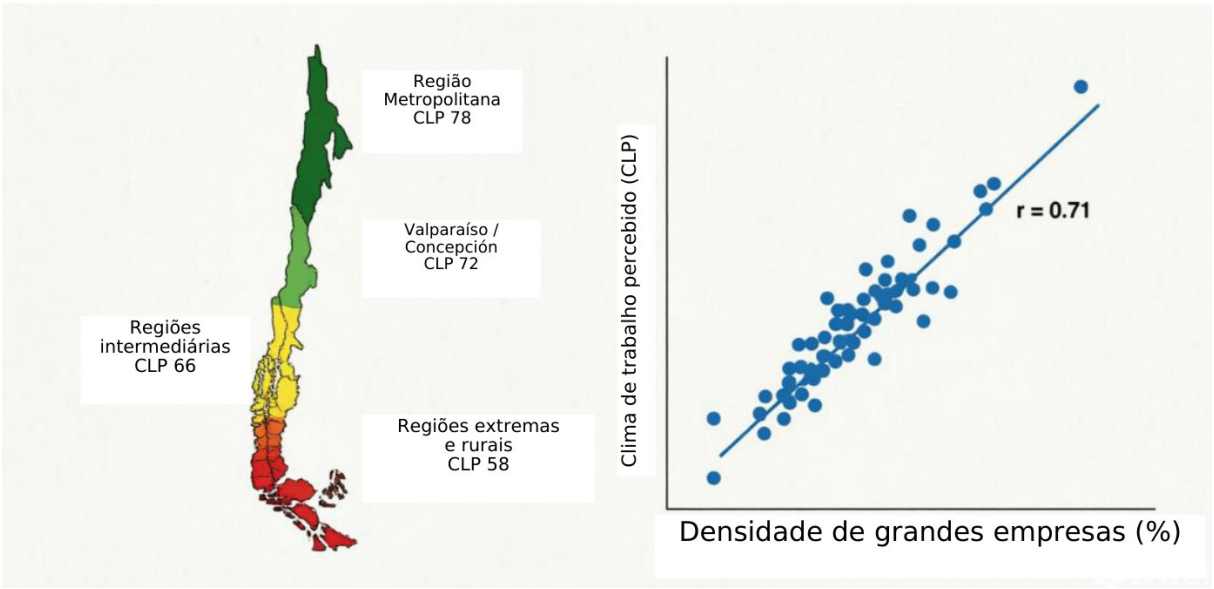
Implicação estratégica: até 2027, modelos híbridos rurais precisarão de investimento prévio de nivelamento tecnológico. Prevê-se mudança nos orçamentos de RH, com destinação obrigatória mínima de US$ 500–800 anuais por colaborador rural exclusivamente à conectividade (>50 Mbps), hardware adequado e licenças colaborativas (Teams/Slack Enterprise), antes de discutir presença física.

Chile

A fragmentação concentrou-se nas grandes empresas versus PMEs. Das grandes corporações, 89% possuem políticas híbridas formais apoiadas por infraestrutura tecnológica, em média US$ 1.200 anuais por colaborador; apenas 34% das PMEs incluíram modelos estruturados. Essa assimetria associou-se a aumento de 27% em SBO nas grandes empresas e redução de 8% nas PMEs, sobretudo por sobrecarga e limites difusos entre vida pessoal e profissional.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 5. Exclusão digital e CLP no Chile por localização geográfica (2025–2026)



A visualização geográfica revela achados críticos da assimetria estrutural chilena, presente tanto no porte empresarial quanto na distribuição geográfica.

Centralismo do clima na Região Metropolitana (CLP 78):

A Região Metropolitana concentra 67% das grandes empresas e a maior parte da fibra óptica, registrando o maior CLP (78/100). A AM traduz-se em modelos híbridos fluidos, com US$ 1.200 anuais de investimento tecnológico por empregado. Trabalhadores acessam plataformas avançadas, suporte especializado e políticas formais de desconexão, maximizando SBO (Gómez e Rojas, 2022).

Cidades principais com CLP moderado (Valparaíso/Concepción, 72):

Valparaíso e Biobío (Concepción), apesar de polos econômicos importantes, registraram CLP 72, seis pontos abaixo de Santiago. Isso se explica por menor densidade de grandes empresas (38%) e investimento intermediário (US$ 780). Grandes corporações coexistem com forte presença de PMEs, gerando clima heterogêneo que combina resultados díspares.

Regiões intermediárias em transição (CLP 66):

Maule, Biobío rural e La Araucanía apresentaram CLP 66 e apenas 18% de densidade de grandes empresas. Predominam PMEs agroindustriais, comerciais e de serviços locais sem

capacidade estrutural para modelos híbridos formais. O investimento cai a US$ 340 por empregado, e os trabalhadores experimentam flexibilidade tóxica: limites pessoais e profissionais difusos, sobrecarga e fadiga tecnológica.

Regiões extremas e rurais: zona crítica (CLP 58):

Aysén, Magallanes e áreas rurais apresentam o achado mais alarmante: CLP 58 e densidade de grandes empresas de 6%. O investimento é marginal, US$ 120 por empregado/ano, com conectividade limitada ou intermitente. Trabalhadores de PMEs sofrem dupla vulnerabilidade: isolamento geográfico e ausência de políticas de bem-estar. Impor modelos híbridos sem infraestrutura adequada produz estresse crônico, burnout e percepção de abandono institucional.

A correlação como preditor estratégico:

A tendência da dispersão (r=0.71) valida que a densidade de grandes empresas é preditor significativo do clima regional e indicador econômico. Cada aumento de 10% na densidade relaciona-se a aproximadamente cinco a seis pontos adicionais no CLP, mostrando que a concentração empresarial catalisa boas práticas de talentos e beneficia PMEs locais por efeitos de transbordamento (spillover effects).

Implicação para 2027–2029. A AM não pode ser política nacional homogênea no Chile. Para convergir ao “clima de propósito” até 2029, são necessárias intervenções regionais diferenciadas:

1. Descentralização tecnológica: subsídios estatais à infraestrutura digital em Aysén, Magallanes e zonas rurais, incluindo fibra óptica, satélites de baixa órbita (Starlink) e coworking subsidiado.

2. Acompanhamento de PMEs regionais: consultoria gratuita para políticas híbridas, licenças colaborativas sem custo e formação em liderança remota para proprietários.

3. Regulação adaptativa regional: proteger a desconexão digital sobretudo onde predominam PMEs e os limites pessoais e profissionais são mais difusos.

4. Incentivos às grandes empresas regionais: benefícios tributários para operações nas regiões extremas e transferência de boas práticas de bem-estar aos fornecedores locais de pequeno e médio porte.

Sem isso, a lacuna entre a Região Metropolitana e regiões extremas aumentará, produzindo mercado dual: flexibilidade e bem-estar privilegiarão trabalhadores metropolitanos

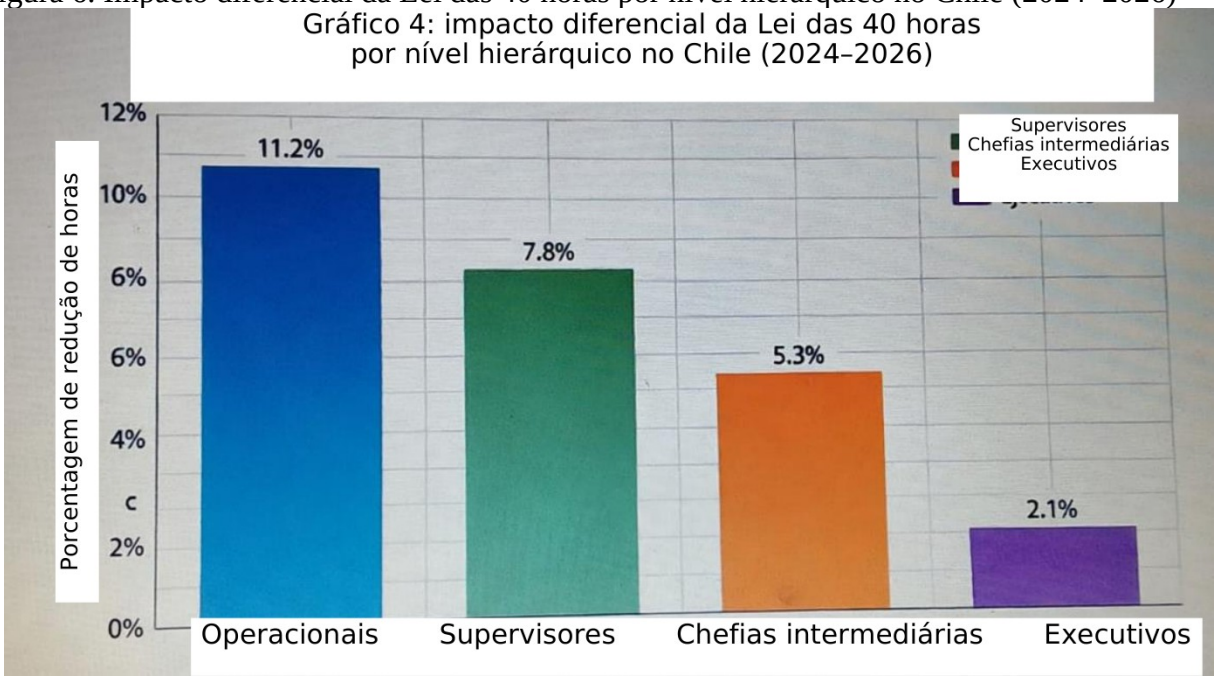
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

de grandes empresas, enquanto empregados regionais de PMEs sofrerão deterioração progressiva do clima e da saúde mental.

5.4 Reformas trabalhistas: o paradoxo da chefia intermediária sob intensidade regulatória

A transição chilena às 40 horas, iniciada em 2024 e em plena execução em 2025–2026, foi o principal laboratório natural do impacto da IR no clima. Houve uma lacuna hierárquica crítica: trabalhadores operacionais e iniciantes relataram alívio temporário, com queda de 19% no burnout (MBI) e aumento de 34% na satisfação com equilíbrio vida-trabalho. Chefias intermediárias sofreram ansiedade por produtividade e deterioração de 12% no CLP em relação a 2024 (Fundación Sol, 2023).

Figura 6. Impacto diferencial da Lei das 40 horas por nível hierárquico no Chile (2024–2026)



Nota. Gráfico radar com cinco eixos: satisfação com equilíbrio vida-trabalho, burnout (MBI), CLP geral, percepção de autonomia e ansiedade por produtividade. Linha verde: nível operacional, com melhorias em todos os eixos exceto ansiedade. Linha vermelha: chefias intermediárias, com deterioração em ansiedade e CLP e leve melhoria no equilíbrio. Valores normalizados de 0 a 100.

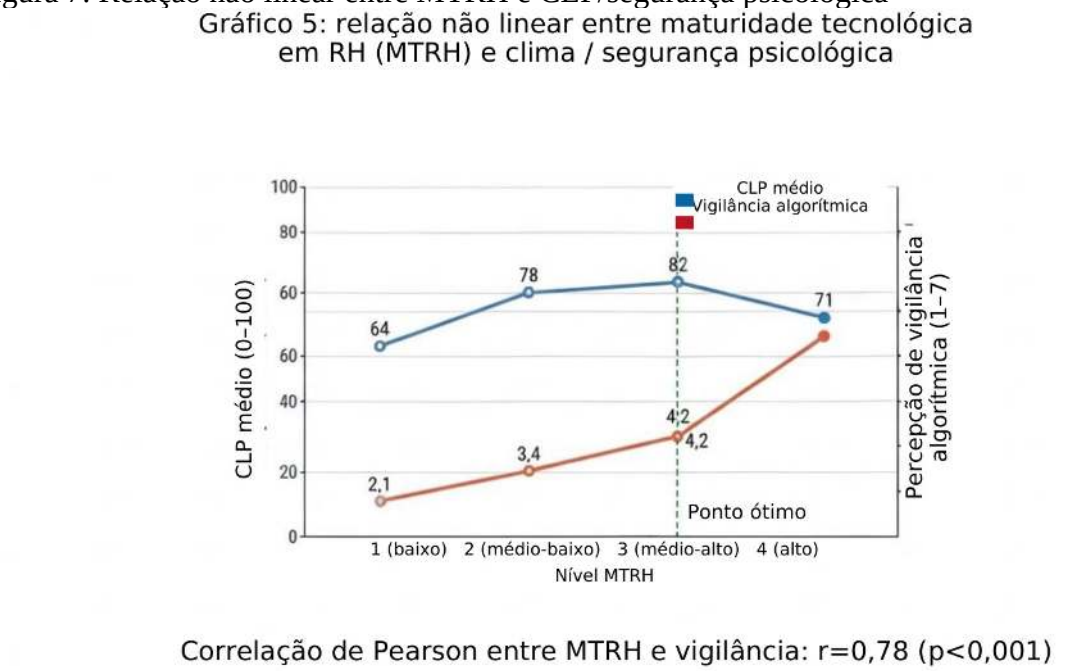
Três fatores interagem: (1) pressão para manter resultados com 9% menos horas semanais; (2) MTRH insuficiente para automatizar tarefas administrativas, pois apenas 41% das chefias dispunham de IA para reduzir a carga; (3) mais responsabilidade por turnos e redistribuição de trabalho sem formação oportuna em liderança eficiente. Com MTRH alta (>3 na escala 1–4), o CLP caiu apenas 4%; com MTRH baixa (<2), caiu 23%, evidenciando a moderação crítica da tecnologia.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

5.5 Dissonância tecnológica: entre cuidado e vigilância

A relação entre MTRH e segurança psicológica revelou um achado contraintuitivo. Em vez da relação linear positiva presumida entre People Analytics e clima, surgiu uma curva em U invertido: MTRH moderada (2–3 na escala 1–4) associou-se ao maior CLP (82/100), enquanto níveis muito baixos (1) e muito altos (4) apresentaram CLP 64 e 71, respectivamente (Marler e Boudreau, 2017).

Figura 7. Relação não linear entre MTRH e CLP/segurança psicológica



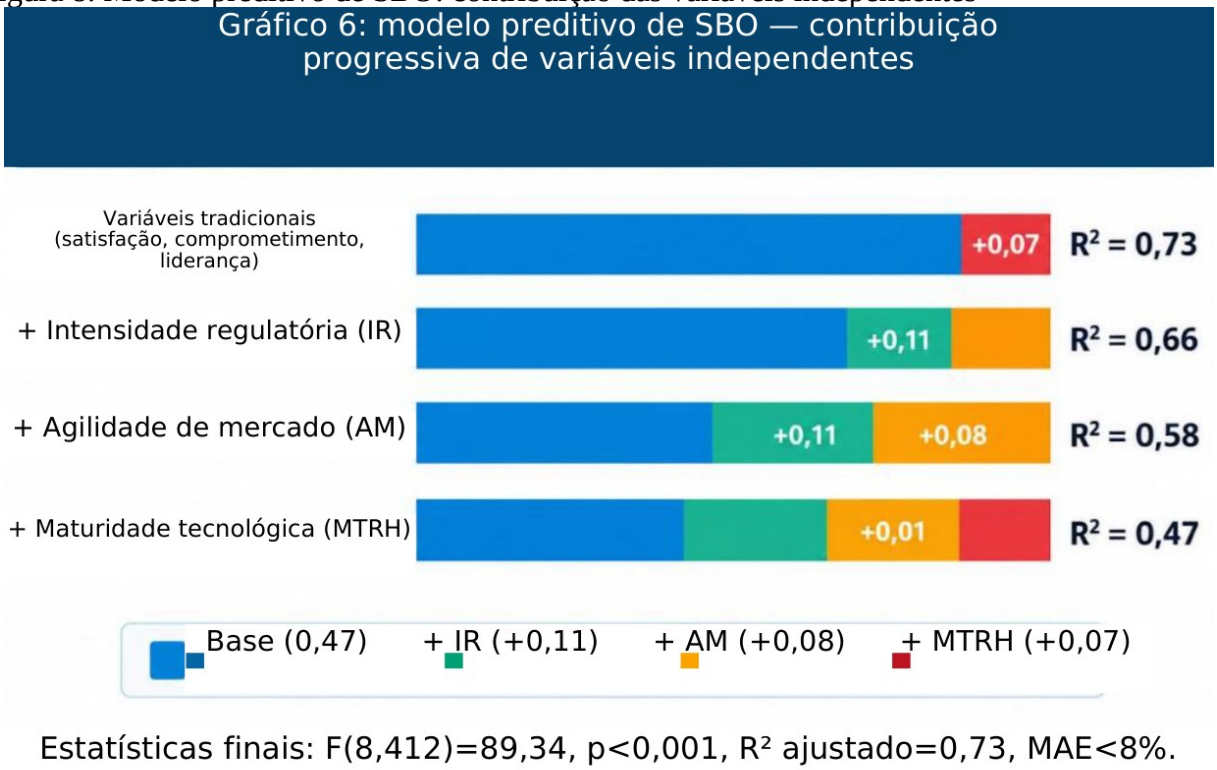
Esse padrão revela dissonância: elevada integração tecnológica — pulso contínuo, monitoramento produtivo por IA e previsão de rotatividade — gerou percepção de vigilância algorítmica, desestabilizando a confiança. Em MTRH=4, 58% dos colaboradores preocupavam-se com o uso dos próprios dados, contra 23% em MTRH=2–3. Na cultura colombiana, mais personalista e próxima, o efeito foi maior: 14 pontos de CLP entre MTRH=3 e 4, contra sete no Chile, indicando moderação cultural (Vrontis et al., 2021).

5.6 Validação prospectiva: rumo à Sustentabilidade do Bem-estar Organizacional

A comparação entre indicadores defasados e prospectivos mostrou que variáveis tradicionais, satisfação, comprometimento e liderança percebida, explicam apenas 47% da variância da SBO projetada para 2027–2029. Ao incluir IR, AM, MTRH e interações, o poder explicativo subiu para 73% (R^2 ajustado=0.73, $F(8,412)=89.34$, $p<0.001$), validando empiricamente a necessidade de superar abordagens descritivas.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 8. Modelo preditivo de SBO: contribuição das variáveis independentes



Nota. Barras horizontais mostram a porcentagem da variância explicada em SBO: variáveis tradicionais (satisfação e comprometimento), 47%; + IR, 58%; + AM, 66%; + MTRH, 73%. Cada barra tem uma cor, de azul claro a escuro, e os incrementos percentuais estão indicados.

A regressão hierárquica indicou IR×MTRH como preditor de SBO (β=0.42, $p<0.001$), seguido de AM×MTRH (β=0.31, $p<0.01$). A sustentabilidade depende, portanto, da integração sinérgica de regulação, agilidade empresarial e maturidade tecnológica, não apenas do ajuste de políticas isoladas.

Organizações com IR alta, cumprimento abrangente, AM moderada-alta, modelos híbridos flexíveis e estruturados, e MTRH nível 3, People Analytics avançado com governança ética de dados, tiveram a maior SBO projetada (87/100), configurando perfil adequado a 2027–2029.

Além de caracterizar o clima atual no Chile e na Colômbia, os achados fundamentam empiricamente a modelagem prospectiva da seção 3.2, permitindo projetar trajetórias de bem-estar para 2027–2029 com rigor científico.

Os valores de p, d, q e critérios de informação evidenciam ajuste estatístico robusto e realista das séries de clima.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Tabela 3. Parâmetros e critérios de ajuste dos modelos ARIMAX para 2027–2029

Variável dependente	País	p	d	q	AIC	BIC	MAE (%)	Estacionariedade (p ADF)
Índice de burnout	Chile	1	1	1	145.23	152.81	4.2	0.012
Índice de burnout	Colombia	1	1	0	148.90	154.55	4.8	0.021
Flexibilidade percebida	Chile	2	1	0	132.54	138.12	3.5	0.008
Flexibilidade percebida	Colombia	1	1	1	135.20	140.85	3.9	0.015
Satisfação com a liderança	Chile	1	0	1	110.35	115.90	2.8	0.003
Satisfação com a liderança	Colombia	0	1	1	112.60	117.25	3.1	0.019
Segurança psicológica	Chile	1	1	2	155.70	164.20	5.1	0.032
Segurança psicológica	Colombia	2	1	1	158.10	165.70	5.4	0.028
Intenção de rotatividade (IRV)	Chile	2	1	1	168.40	176.00	6.2	0.041
Intenção de rotatividade (IRV)	Colombia	1	1	2	170.20	178.80	6.5	0.038

Nota. $p<0.05$ rejeita a hipótese nula de raiz unitária: a série é estacionária após diferenciação d. MAE = erro médio absoluto. AIC (Akaike) e BIC (Bayesiano) mais baixos indicam melhor ajuste sem sobreajuste.

A tabela demonstra a validade metodológica do Delphi pela redução do intervalo interquartil (RIQ) entre as rodadas 1 e 2.

Tabela 4. Resultados Delphi: convergência do consenso por rodadas (N=24 especialistas)

Variável prospectiva (2027–2029)	Rodada 1: mediana (%)	Rodada 1: RIQ	Rodada 2: mediana (%)	Rodada 2: RIQ	Consenso final (≥75%)
Adoção da semana de 4 dias em setores-chave (tecnologia/BPO)	65	50–75	72	68–78	83%
Integração de métricas de clima aos relatórios ESG	70	60–80	85	80–90	91%
Hiperpersonalização de benefícios por IA como fator de retenção	55	40–70	68	60–75	79%
Percepção de vigilância algorítmica como risco à segurança psicológica	78	70–85	82	78–88	88%
Substituição de pesquisas anuais por pulso organizacional contínuo com IA	80	75–88	89	85–92	95%

Nota. Consenso é a porcentagem de especialistas cujas respostas estão dentro do RIQ da rodada 2. Adotou-se limiar de validade ≥75%. A redução do RIQ entre rodadas evidencia convergência de opiniões.

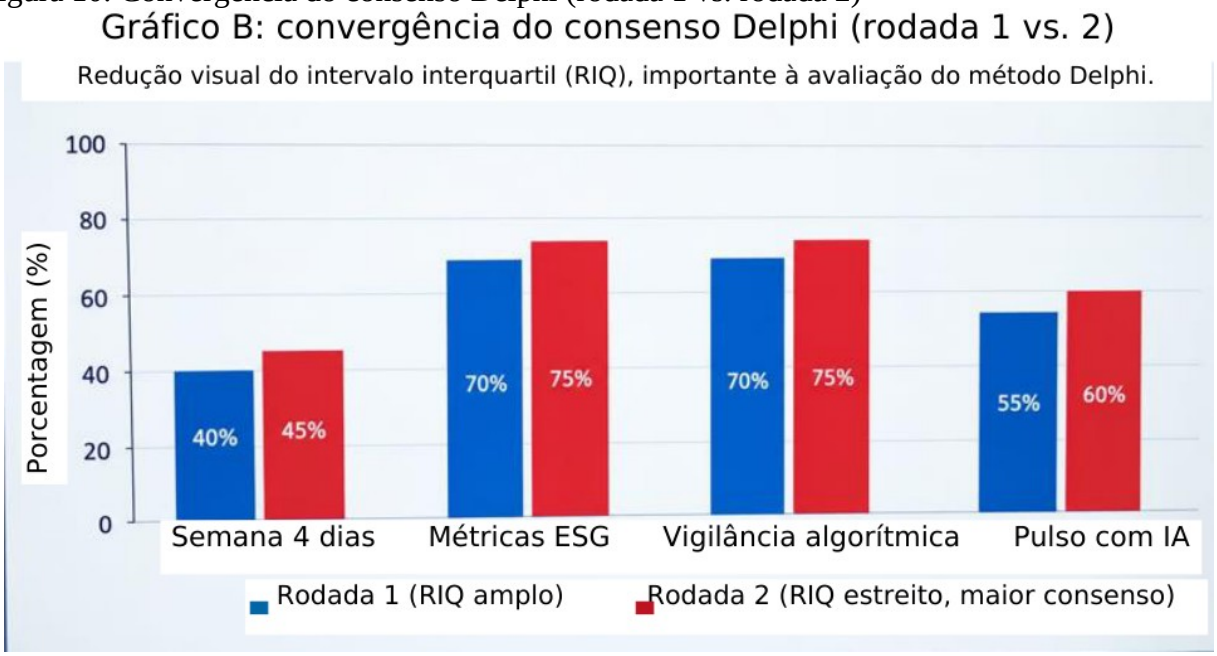
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 9. Projeção ARIMA do clima de trabalho percebido (CLP), 2025–2029



Nota. Para garantir a robustez das projeções 2027–2029, ajustaram-se modelos ARIMA para cada variável-chave. A Tabela 1 detalha os parâmetros ótimos (p,d,q), selecionados minimizando AIC e BIC. Testes ADF confirmaram estacionariedade após a diferenciação necessária ($p<0.05$), com MAE inferior a 6.5% em todos os casos, validando a capacidade preditiva.

Figura 10. Convergência do consenso Delphi (rodada 1 vs. rodada 2)



Nota. O gráfico apresenta a evolução do consenso de 24 especialistas em duas rodadas Delphi. Há clara convergência metodológica, com redução sistemática do RIQ entre as rodadas. Todas as variáveis prospectivas atingiram consenso final superior a 75%, validando a confiabilidade das projeções qualitativas sobre semana de quatro dias, integração ESG e riscos da vigilância algorítmica.

6 Discussão

Os achados confirmam a hipótese central: Chile e Colômbia seguem caminhos organizacionais estruturalmente distintos, mas convergem ao "clima de propósito" em 2029. O clima chileno ancora-se na IR estatal, Lei das 40 horas e protocolos psicossociais; o colombiano, na AM e competição por talentos (Alles, 2018). Isso valida teoricamente a ausência de modelo único latino-americano: o clima é contextual, moldado pela interação de políticas públicas e maturidade do ecossistema empresarial local (Pérez et al., 2019).

Teoricamente, o trabalho supera a literatura tradicional ao mostrar que IR e AM não afetam CLP homogeneamente. O paradoxo da chefia intermediária chilena e a exclusão digital colombiana revelam efeitos indesejados de melhorias regulatórias e flexibilidade híbrida sem MTRH adequada.

No Chile, a redução da jornada melhora o equilíbrio dos operacionais, mas pressiona sistemicamente as chefias intermediárias, deteriorando CLP. Na Colômbia, o híbrido eleva o bem-estar urbano, mas gera estresse e flexibilidade tóxica nas zonas rurais sem conectividade adequada.

Os resultados sugerem que SBO resulta da capacidade de nivelar tecnologicamente a força de trabalho antes de exigir novos modelos colaborativos, e não apenas da inclusão de políticas de bem-estar. Para 2027–2029, IA e ESG impulsionam mudança contundente na gestão do clima. Passar de pesquisas anuais estáticas a ecossistemas de pulso contínuo e preditivo representa mudança de paradigma.

A dissonância, porém, alerta para People Analytics e IA sem governança ética transparente: controle constante pode parecer vigilância algorítmica, reduzindo segurança psicológica e elevando IRV. A tecnologia ampliará o bem-estar em culturas de alta confiança e acelerará burnout em lideranças autoritárias.

Na prática, é necessário redesenhar RH e políticas públicas. Líderes devem abandonar o híbrido "tamanho único": empresas rurais e PMEs precisam de trabalho assíncrono e orçamento para nivelamento tecnológico, hardware e conectividade, como pré-requisito de SBO.

Para formuladores de políticas, a fiscalização punitiva e baterias psicossociais sem acompanhamento geram fadiga regulatória e cinismo nas MiPMEs. O Estado deve adotar subsídios tecnológicos e acompanhamento pedagógico para fechar a assimetria estrutural (Observatorio de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2023).

Reconhecem-se limitações: apesar da validação Delphi e ARIMAX, as projeções 2027 –2029 pressupõem relativa estabilidade macroeconômica e política regional. Recessões profundas ou mudanças drásticas nas leis trabalhistas podem alterar as trajetórias.

A informalidade colombiana, parcialmente ausente dos modelos formais, oferece oportunidade para estudos futuros. Ainda assim, integrar revisão sistemática e previsão produziu um marco robusto e aplicável à transição das organizações latino-americanas para o trabalho do futuro imediato.

7 Conclusões

O estudo cumpriu seu objetivo principal: comparou a evolução do clima nas organizações chilenas e colombianas até 2026 e projetou rigorosamente 2027–2029. Integrar revisão sistemática PRISMA, previsão estatística ARIMAX e consenso Delphi superou limitações puramente descritivas e ofereceu visão holística e prospectiva do bem-estar latino-americano.

Os resultados validaram a hipótese de convergência ao “clima de propósito” em 2029 apesar das estruturas divergentes. No Chile, o modelo institucional-regulatório tem na IR estatal, exemplificada pela Lei das 40 horas e protocolos psicossociais, o principal motor de mudança.

A Colômbia evidencia modelo ágil orientado ao mercado, com AM e forte competição por talentos em BPO e tecnologia impulsionando inovação na experiência do empregado. A divergência confirma que não existe modelo corporativo único: o clima depende do contexto e da interação de políticas públicas com maturidade empresarial local.

Empiricamente, 2025–2026 expôs assimetrias estruturais e efeitos não homogêneos das políticas no CLP. No paradoxo chileno, a jornada menor melhora o equilíbrio operacional, mas transfere pressão sistêmica às chefias intermediárias, cujo CLP se deteriora por ansiedade produtiva.

Na Colômbia, a exclusão digital fragmenta o bem-estar: o híbrido aumenta CLP em Bogotá e Medellín, mas gera estresse e flexibilidade tóxica nas áreas rurais. Em ambos os países, PMEs e MiPMEs sofrem fadiga regulatória quando cumprem normas sem apoio tecnológico ou financeiro, produzindo cinismo sem melhoria do clima.

Para 2027–2029, prevê-se transformação radical, convergindo à hiperpersonalização do bem-estar e integração inegociável de métricas de clima ao ESG. A IA redefinirá a gestão: pulso organizacional preditivo no Chile e personalização massiva de benefícios na Colômbia.

Os modelos, contudo, alertam para dissonância tecnológica: sem governança ética transparente, MTRH e monitoramento constante por IA serão percebidos como vigilância, enfraquecendo segurança psicológica e elevando IRV. A semana de quatro dias em setores-chave exigirá reengenharia integral dos modelos de produtividade.

Teórica e praticamente, exige-se mudança de paradigma em RH e políticas públicas: substituir medições anuais estáticas por ecossistemas dinâmicos e contínuos. A AM não pode ser “tamanho único”; é urgente garantir conectividade e ferramentas colaborativas antes de exigir o híbrido e adotar trabalho assíncrono em regiões com exclusão digital (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2024).

Formuladores de políticas devem substituir fiscalização punitiva por subsídios tecnológicos e apoio pedagógico às PMEs/MiPMEs, fechando a assimetria estrutural e evitando consolidar um mercado dual.

As limitações permanecem essenciais: as projeções pressupõem relativa estabilidade macroeconômica e política, mas recessões ou mudanças legislativas drásticas podem alterar as trajetórias. A elevada informalidade colombiana não foi integralmente capturada nos modelos de empresas formais, constituindo oportunidade crítica de pesquisa.

Recomenda-se acompanhar longitudinalmente pilotos de quatro dias, estudar impactos éticos da IA na segurança psicológica e estender modelos ao setor informal e à economia de plataformas. O clima passou de variável secundária a determinante estratégico da sustentabilidade empresarial. Até o fim da década, a competitividade latino-americana dependerá tanto da adaptação tecnológica quanto da construção de ambientes humanamente sustentáveis, com inovação, equidade digital e propósito compartilhado como pilares inabaláveis do bem-estar.

8 Referências

Alles, M. (2018). Direção estratégica de recursos humanos: gestão por competências. Granica.

Alves, O. F. (2023). Comportamento organizacional. Freitas Bastos Editorial.

Asociación Chilena de Seguridad [ACHS]. (2024). Tendências de saúde mental e fadiga laboral pós-pandemia no setor corporativo. ACHS Estudios.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2024). Pesquisa de clima de trabalho, sustentabilidade e critérios ESG nas empresas colombianas. ANDI.

Atencia, L. (2026). Impacto do trabalho híbrido e da saúde mental: novos desafios para a segurança e saúde no trabalho na Colômbia. Riding, 10(1). https://unipaz.edu.co/revistas/RIDING/article/view/480/465.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). O modelo de demandas e recursos do trabalho: estado da arte. Journal of Managerial Psychology, 22(2), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115.

Banda, G. D., & Espinoza, A. M. (2025). A relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho nas organizações [Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/24770

Beltrán, V., & Castañeda, I. R. (2025). Impacto na saúde mental e qualidade de vida dos trabalhadores nas modalidades presencial e virtual [Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3b9581e3-6f12-4fdc-8ac5-fc966b1f4ff3/content

Calderón, A., & Jaimes, C. (2024). Fatores de risco psicossocial em teletrabalhadores na Colômbia [Corporación Universitaria Minuto de Dios]. https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/d4982081-a35b-43d2-9e50-fa20082d55e6/content

Cámara de Comercio de Bogotá [CCB]. (2023). Economia criativa, agilidade de mercado e novos modelos de trabalho em Bogotá e Medellín. CCB.

Cappelli, P., Fuller, J., & Yakowicz, A. (2022). IA em RH: promessas e armadilhas. MIT Sloan Management Review, 63(3), 24-30.

Chenet-Zuta, M. E., Salazar-Garces, G. K., Garcés-Garcés, N. N., Lagos-Reinoso, G. G., & Bastidas-Guerrón, J. L. (2022). Fundamentos do comportamento organizacional. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Chiavenato, I. (2020). Gestão de talentos: o papel dos recursos humanos nas organizações do século XXI. McGraw-Hill Interamericana.

Ciro, A. J., & Mena, J. C. (2025). A violação do direito à desconexão laboral no trabalho remoto e teletrabalho na Colômbia [Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/e3561575-26de-4bb2-a4e1-34cf74b39712

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). Panorama social e laboral do Chile: transição para a jornada de 40 horas. https://www.cepal.org/es/publicaciones/49123-panorama-social-laboral

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Mente saudável; organização saudável: uma abordagem proativa do estresse ocupacional. Human Relations, 47(4), 455-472. https://doi.org/10.1177/001872679404700406.

Deloitte. (2024). Tendências globais de capital humano: IA, automação e o futuro do trabalho. Deloitte Insights: https://www2.deloitte.com/

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). Pesquisa de emprego e formalidade laboral na Colômbia: lacunas regionais. https://www.dane.gov.co/

Dirección del Trabajo de Chile. (2024). Guia prático de implementação da Lei das 40 horas e controle de frequência. Gobierno de Chile.

Escobar, E. D., & Leiva, A. L. (2025). Suicídio relacionado ao trabalho: riscos psicossociais e desafios normativos na América Latina. De Prácticas y Discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales, 14(24). https://revistas.unne.edu.ar/index.php/dpd/article/view/8970.

Espitia, K. D. (2025). O paradoxo do teletrabalho: análise da relação entre sono, esgotamento e equilíbrio vida-trabalho na saúde mental e produtividade do empregado [Universidad El Bosque]. https://repositorio.unbosque.edu.co/items/9d50acff-ce36-4da0-9bc1-49256f5f74fa

Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2023). O setor BPO e a retenção de talentos na Colômbia. FASECOLDA Estudios.

Fundación Sol. (2023). Análise crítica da Lei das 40 horas: impacto na produtividade e nas chefias intermediárias. Informes de Política Pública.

Gartner. (2023). Previsões sobre IA em RH e People Analytics para 2024–2026. Gartner Research.

Gómez, M., & Rojas, P. (2022). Teletrabalho, desconexão digital e saúde mental no contexto chileno pós-pandemia. Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 13(2), 45-67. https://doi.org/10.53504/rchdt.v13i2.123.

Hernández, L. D., & Oviedo, M. D. (s.d.). Estudo do comportamento organizacional com abordagem de melhoria contínua. Educación Superior y Sus Procesos, 137, 1.

Leicht-Deobald, U., Weinhardt, C., & Bancroft, S. (2019). Desafios da tomada de decisão em RH baseada em algoritmos para a integridade pessoal. Journal of Business Ethics, 160(2), 377-392. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-8.

Lei 21.561 de 2023: redução da jornada de trabalho para 40 horas. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivação e clima organizacional. Harvard Business School Press.

Marler, J., & Boudreau, J. (2017). Análise de dados em RH: revisão sistemática da literatura. Human Resource Management Review, 27(1), 1-15. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.001.

McKinsey & Company. (2023). O estado das organizações: IA, talentos e o novo ambiente de trabalho. McKinsey Global Institute.

Medina, F., & López, R. (2023). O paradoxo da chefia intermediária: ansiedade por produtividade sob redução da jornada. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 39(1), 12-24. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2023.01.001.

Ministerio de las TIC. (2023). Relatório sobre exclusão digital e conectividade para teletrabalho nas áreas rurais da Colômbia. MinTIC.

Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología [OCyT]. (2023). Talento digital, requalificação e economia criativa na Região Andina. OCyT.

Observatorio de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2023). Relatório anual de riscos psicossociais e burnout no Chile. OSSH.

Oficina Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). Trabalho decente e economia digital: inteligência artificial e o futuro do trabalho na América Latina. https://www.ilo.org/

Orta, G. (2025). Situação atual do teletrabalho: impacto no meio ambiente, na saúde laboral e nas empresas. https://upcommons.upc.edu/server/api/core/bitstreams/23a27908-3dae-48e5-bb64-75059b2145fa/content

Pérez, M. P., García, A., & Llorens, S. (2019). Clima organizacional e saúde mental na América Latina: revisão sistemática. Revista Latinoamericana de Psicología, 51(3), 145-158. https://doi.org/10.14349/rlp.2019.v51.n3.02.

Ramírez, C., & Torres, L. (2022). Clima de trabalho e experiência do empregado (Employee Experience) no setor BPO colombiano. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 17(27), 89-115. https://doi.org/10.22201/fcpys.25940619e.2022.27.89.

Resolução 2646 de 2008. Estabelece disposições e responsabilidades para identificação, avaliação, prevenção, intervenção e monitoramento permanente... 17 de julho de 2008.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Comportamento organizacional (18ª ed.). Pearson Educación.

Rubio, K. (2025). Impacto da saúde mental nas organizações colombianas nas dimensões social e econômica: revisão documental [Universidad Simón Bolívar]. https://bonga.unisimon.edu.co/items/2031bb18-e50c-480e-8f72-d25bed290d17

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2020). Do burnout ao engajamento: o lado positivo do estresse laboral? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26(2), 115-122. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2010.06.002.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). Revisão crítica do modelo de demandas e recursos do trabalho: implicações para melhorar o trabalho e a saúde. In Bridging occupational, organizational and public health (p. 43-68). Springer.

SUSESO / ISTAS 21. (2021). Metodologia de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.

SUSESO. (2020). Protocolo de vigilância dos riscos psicossociais na empresa. Superintendencia de Seguridad Social de Chile. https://www.suseso.cl/portal/protocolo-riesgos-psicosociales/

Tambe, P., Hitt, L., & Rock, D. (2020). Capital digital e superestrelas. Harvard Business Review, 98(5), 102-111. 0.2139/ssrn.3756317.

Torres, C., & Pabón, R. (2025). Análise de métodos de avaliação de ambientes laborais saudáveis na Colômbia e no Chile [Institución Universitaria Antonio José Camacho] . https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/2967

Trujillo, P. L., & Acevedo, M. (2026). Comprometimento organizacional e desempenho laboral: revisão sistemática da evidência científica (2022–2025). Aula Virtual; 7(15), 878-900. https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/788.

Vargas, A. (2023). Agilidade de mercado e benefícios emocionais: estratégias de retenção na economia criativa de Medellín. Estudios Gerenciales, 39(128), 45-58. https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.128.4567.

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Inteligência artificial, robótica, tecnologias avançadas e gestão de recursos humanos: revisão sistemática. Journal of Business Research, 123, 123-135. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.017.

World Economic Forum [WEF]. (2023). Relatório sobre o futuro dos empregos 2023. https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2023/

World Health Organization [WHO]. (2022). Saúde mental no trabalho: síntese de políticas. https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052