



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Brasília

Instituto Federal de Brasília  
*Campus Gama*  
Curso Bacharelado em Administração

JANAINA DE CARVALHO CRUZ

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM DUAS  
EMPRESAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília  
2025

JANAINA DE CARVALHO CRUZ

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM DUAS  
EMPRESAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL**

Projeto de Pesquisa apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) de Bacharelado em Administração para obtenção de nota final no Instituto Federal de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. José Elenilson Cruz

Brasília  
2025



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

**FICHA DE AVALIAÇÃO**

No dia 30 de julho de 2025, às 19h00, os professores membros da banca avaliadora, José Elenilson Cruz (orientador e presidente da Banca), David Frederik da Silva Cavalcante e Márcia Lúcia de Souza, membros internos, reuniram-se sem sessão aberta e remota, por meio do *Google Meet*, para avaliarem o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM DUAS EMPRESAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL, de autoria da aluna Janaína de Carvalho Cruz, do curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Brasília, *Campus Gama*. Após a apresentação e arguição, a aluna foi considerada **APROVADA**, com nota final igual a 9,0 (nove).

Brasília, DF, 30 de julho de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

(Assinado eletronicamente)  
Prof. Dr. José Elenilson Cruz  
Instituto Federal de Brasília, Campus Gama Orientador

(Assinado eletronicamente)  
Prof. Dr. David Frederik da Silva Cavalcante  
Instituto Federal de Brasília, Campus Gama Membro Interno

(Assinado eletronicamente)  
Prof. Ma. Márcia Lúcia de Souza  
Instituto Federal de Brasília, Campus Gama  
Membro Interno

Documento assinado eletronicamente por:

- Jose Elenilson Cruz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICQ em 04/08/2025 19:32:12.
- David Frederik da Silva Cavalcante, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICQ em 04/08/2025 19:35:57.
- Marcia Lucia de Souza Moura, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICQ em 04/08/2025 22:05:05.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 04/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 634998  
Código de Autenticação: 932dcb6120



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, minha base, minha força e meu refúgio nos momentos mais desafiadores. Sem Ele, nada disso teria sido possível.

Ao meu orientador, meu sincero agradecimento por cada orientação, por acreditar no meu potencial e caminhar comigo nessa trajetória.

Aos professores do curso de Bacharelado em Administração, minha profunda gratidão por todo o conhecimento compartilhado, pela dedicação e pelo impacto que cada um teve na minha formação acadêmica e pessoal.

Aos meus colegas de curso, obrigado(a) pela parceria, pelas trocas, pelas conversas e pela companhia nessa caminhada. Aprendi muito com cada um de vocês.

À minha família, meu porto seguro, agradeço por todo o amor, apoio e paciência. Cada palavra de incentivo e cada gesto de cuidado fizeram toda a diferença.

Este trabalho também é de vocês.

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo geral mensurar o efeito do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho (QVT) em duas empresas públicas do Distrito Federal. Os dados foram coletados junto a uma amostra não probabilística, por conveniência, de 255 servidores, por meio de questionário estruturado, adaptado da escala de mensuração utilizada por Freitas (2018), previamente validada em estudos anteriores sobre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho no setor público. A análise foi realizada por meio de estatística descritiva (*software* IBM SPP) e multivariada, utilizando a modelagem de equações estruturais (método dos mínimos quadrados parciais – PLS – SEM), com o auxílio do *software SmartPLS 4.0*. Os resultados demonstraram que o clima organizacional afeta positivamente (0,656) e de forma significativa ( $p < 0,05$ ) a qualidade de vida no trabalho, confirmando a hipótese da pesquisa. A variância explicada ( $R^2$ ) da QVT foi de 43,1%, indicando razoável capacidade explicativa do modelo. Os parâmetros de qualidade preditiva ( $Q^2_{\text{predict}}$ ), tamanho do efeito ( $f^2$ ) e adequação geral (SRMR) confirmaram a robustez da modelagem. O estudo contribui para a literatura ao evidenciar resultados empíricos sobre a relação positiva e significativa entre clima organizacional e QVT no contexto do setor público, campo pouco estudado. As contribuições práticas podem ser resumidas nas sugestões de ações voltadas ao fortalecimento dos aspectos mais fragilizados de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** relações interpessoais no trabalho; ambiente de trabalho; satisfação e bem-estar no trabalho; gestão de pessoas.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo general medir el efecto del clima organizacional sobre la calidad de vida en el trabajo (QVT) en dos empresas públicas del Distrito Federal. Los datos fueron recolectados a partir de una muestra no probabilística, por conveniencia, compuesta por 255 servidores, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado adaptado de la escala de medición utilizada por Freitas (2018), previamente validada en estudios anteriores acerca del clima organizacional y de la calidad de vida en el trabajo en el sector público. El análisis se llevó a cabo por medio de estadística descriptiva (software IBM SPSS) y de técnicas multivariadas, empleando la modelización de ecuaciones estructurales (método de los mínimos cuadrados parciales – PLS-SEM), con el apoyo del software SmartPLS 4.0. Los resultados demostraron que el clima organizacional influye positivamente (0,656) y de manera significativa ( $p < 0,05$ ) en la calidad de vida en el trabajo, confirmando la hipótesis del estudio. La varianza explicada ( $R^2$ ) de la QVT fue del 43,1%, lo que indica una capacidad explicativa razonable del modelo. Los parámetros de calidad predictiva ( $Q^2_{\text{predict}}$ ), tamaño del efecto ( $f^2$ ) y ajuste global (SRMR) confirmaron la robustez de la modelización. El estudio contribuye a la literatura al evidenciar resultados empíricos sobre la relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la QVT en el contexto del sector público, un campo aún poco explorado. Las contribuciones prácticas pueden sintetizarse en recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los aspectos más frágiles del clima organizacional y de la calidad de vida en el trabajo.

**Palabras clave:** relaciones interpersonales en el trabajo; ambiente laboral; satisfacción y bienestar laboral; eestión de personas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1 - Modelo conceitual da Pesquisa.....	20
Figura 2 - Cálculo da amostra pelo software G*Power.....	22
Figura 3 - Resultados dos modelos de mensuração e estrutural da pesquisa.....	31

### Quadros

Quadro 1 - Itens da escala de mensuração do construto Clima Organizacional.....	24
Quadro 2 – Itens de mensuração do construto Qualidade de Vida no Trabalho.....	24
Quadro 3 - Itens validados que mensuram o Clima Organizacional.....	26
Quadro 4 - Itens de mensuração excluídos do construto Clima Organizacional.....	29

### Tabelas

Tabela 1 - Estatística descritiva dos itens validados do construto Clima Organizacional.....	26
Tabela 2 - Estatística descritiva dos itens validados do construto Qualidade de Vida no Trabalho.....	29
Tabela 3 - Critérios de validação do modelo de mensuração.....	33
Tabela 4 - Cargas cruzadas dos itens (indicadores) validados.....	33
Tabela 5 - Valores de validade preditiva (Q2_predict), do Tamanho do Efeito (f2) e do R <sup>2</sup> do modelo estrutural .....	35

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Clima Organizacional .....	11
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	12
2.3 Fatores que impactam o Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.....	14
2.3.1 Liderança.....	15
2.3.2 Condições físicas do ambiente .....	15
2.3.3 Relações interpessoais e cultura organizacional .....	16
2.3.4 Coesão social e suporte organizacional.....	17
2.3.5 Políticas de reconhecimento.....	17
2.4 Hipótese de Pesquisa e Modelo Conceitual .....	18
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 Classificação da Pesquisa .....	20
3.2 <i>Locus</i> , População, Amostra e Recorte Temporal do Estudo.....	20
4 RESULTADOS .....	24
4.1 Percepção sobre o Clima Organizacional nas Empresas Pesquisadas .....	24
4.2 Percepção sobre a Qualidade de Vida no Trabalho nas Empresas Pesquisadas .....	25
4.3 Influência do Clima Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas. 27	
4.3.1 Resultados da Validação do Modelo de Mensuração.....	28
4.3.2 Resultados da Validação do Modelo Estrutural .....	30
4.4 Recomendações para o Aprimoramento do Clima Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho nas Empresas Pesquisadas .....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34
REFERÊNCIAS .....	36
APÊNDICE A – Questionário sobre Clima Organizacional .....	40
APÊNDICE B - Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	42

## 1 INTRODUÇÃO

A valorização dos colaboradores nas organizações públicas tem ganhado relevância, especialmente diante da busca por eficiência e engajamento interno. Nesse cenário, a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o clima organizacional surgem como elementos estratégicos para impulsionar o desempenho e a sustentabilidade das instituições, tanto no setor privado quanto no setor público (França, 2013).

No âmbito das empresas públicas, esses aspectos assumem importância singular, pois impactam diretamente a percepção dos trabalhadores sobre seu bem-estar e satisfação. Entretanto, a efetiva implementação de práticas de QVT e a consolidação de um clima organizacional favorável ainda enfrentam barreiras. A rigidez burocrática dificulta a flexibilização de rotinas e a adoção de políticas inovadoras de gestão de pessoas. As limitações orçamentárias restringem investimentos em melhorias estruturais, treinamentos e programas de apoio ao servidor. Já a estrutura hierárquica tradicional tende a reforçar relações verticalizadas, reduzindo a autonomia dos trabalhadores e a abertura para processos participativos. Esses fatores, quando não bem administrados, repercutem no clima organizacional ao gerar percepções de engessamento e falta de reconhecimento, afetando, conseqüentemente, a QVT (Vilas Boas; Morin, 2017).

O conceito de clima organizacional, nesse contexto, precisa ser compreendido em sua amplitude. Maximiano (2000) define-o como a soma das percepções e sentimentos que os indivíduos compartilham sobre a organização, influenciando diretamente sua motivação e satisfação no trabalho. Para Chiavenato (2025), trata-se da qualidade do ambiente organizacional percebida pelos membros e que impacta o comportamento humano. Ferreira (2013) acrescenta que o clima organizacional é moldado por fatores como políticas administrativas, práticas de liderança, comunicação e valores culturais, sendo capaz de potencializar ou comprometer a motivação dos trabalhadores. Assim, entende-se o clima organizacional como um construto multidimensional, resultante das interações sociais, das condições estruturais e das práticas institucionais.

Nesse cenário, as empresas públicas, *locus* deste estudo, destacam-se por sua relevância na prestação de serviços públicos essenciais à população do Distrito Federal, como saneamento básico e obras de infraestrutura. A análise do clima organizacional e de sua conexão com a QVT nessas instituições não pretende estabelecer uma relação causal com a qualidade dos serviços prestados, mas compreender como a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente organizacional pode influenciar seu bem-estar no exercício das atividades.

Considerando esse contexto, a pesquisa se orienta pela seguinte questão: **qual o efeito do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho em duas empresas públicas do Distrito Federal?**

Além de contribuir para a literatura acadêmica em Administração, o estudo busca fornecer subsídios práticos aos gestores públicos para aprimorar as condições de trabalho e a valorização dos servidores. Conhecer a realidade do clima organizacional e da QVT no setor público é essencial, já que esse segmento desempenha papel estratégico para o funcionamento do Estado. O Distrito Federal concentra mais de 340 mil servidores públicos ativos, vinculados a diferentes órgãos da administração direta e indireta (IPEDF, 2023). No caso das duas empresas estudadas, uma das empresas (empresa A) conta com 2.112 colaboradores e a outra (empresa B) possui 1.638, o que reforça a relevância de analisar suas práticas e percepções internas como forma de apoiar políticas de valorização e desenvolvimento humano.

Nesse sentido, o **objetivo geral** deste estudo é avaliar, sob a percepção dos colaboradores, o efeito do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho em duas empresas públicas do Distrito Federal (DF), e os **objetivos específicos** são: i) mensurar o clima organizacional nas empresas locus do estudo; ii) mensurar a qualidade de vida no trabalho nas empresas estudadas; iii) identificar a influência do clima organizacional na qualidade de vida nas empresas investigadas; iv) propor recomendações para melhorar o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho nas duas empresas públicas do Distrito Federal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas e conceitos discorridos nesta seção constituem a base conceitual para a análise, mensuração e compreensão do objeto de estudo deste trabalho.

### 2.1 Clima Organizacional

O termo clima organizacional foi originalmente desenvolvido para expressar como as pessoas percebem, sentem e reagem ao ambiente social em que estão inseridas dentro de uma organização. Ele reflete a forma como os indivíduos vivenciam as relações, os processos e a cultura no dia a dia do trabalho (Burke; Litwin, 1992 *apud* Hajam; Sundar, 2022). Nesse sentido, Maximiano (2000) afirma que o clima organizacional é representado pelas ideias e emoções que os indivíduos compartilham sobre a organização, impactando de forma positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho.

Chiavenato (2025, p. 205) defende que “na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado”. Com base nisso, Ferreira (2013) reitera que o clima organizacional é moldado por fatores internos, tais como políticas de administração, comunicação interna e práticas de liderança, além de fatores externos, como o contexto socioeconômico. Além disso, são os problemas internos que geralmente causam o impacto mais imediato e relevante no comportamento dos funcionários.

Para Silva *et al.* (2024, p. 4078), “compreender e gerenciar o clima organizacional de forma eficaz é essencial para promover um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e produtivo, onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e engajados”. Todavia, um ambiente marcado por conflitos, falta de reconhecimento e descontentamento com as condições de trabalho pode resultar em aumento do absenteísmo e da rotatividade e na redução de índices de desempenho (França, 2013)<sup>1</sup>.

Assim, o clima organizacional reflete a percepção dos funcionários e gestores em relação à cultura, política e valores da organização, expressando motivação ou descontentamento no local de trabalho. Para Chiavenato (2025, p. 205), “[...] quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc.”.

Gomes (2019) ressalta que o clima, além de proporcionar satisfação, possui a capacidade de estimular o desempenho dos funcionários e gerar inúmeras vantagens competitivas para as empresas. Percebe-se que, além de promover o bem-estar dos funcionários, aumentando a eficiência e a produtividade da companhia, o clima organizacional influencia fortemente o comportamento. Chiavenato (2024) explica que a manutenção de um clima organizacional cativante – aquele em que as

---

<sup>1</sup> Absenteísmo refere-se à ausência frequente do colaborador no trabalho, seja por faltas justificadas ou não. Rotatividade (ou turnover) diz respeito à alta taxa de entrada e saída de funcionários em uma organização. Índices de desempenho reduzidos indicam queda na eficiência ou qualidade do trabalho (França, 2013).

pessoas se sentem bem e contentes com o que fazem e com o que recebem em troca - depende dos esforços da organização.

Nas empresas públicas, compreender o clima organizacional exige considerar a natureza burocrática, a estabilidade do vínculo empregatício, a relação entre servidores e a missão institucional, fatores que diferenciam essas organizações do setor privado (Tybel, 2018 *apud* Sales, 2020).

Queiroz (2021), ao investigar órgãos da administração pública, demonstrou que práticas de valorização do servidor, aliadas a uma comunicação interna mais clara e participativa, influenciam diretamente na satisfação e na motivação dos colaboradores. O estudo evidenciou que quando gestores adotam estratégias voltadas para transparência, reconhecimento e estímulo ao desenvolvimento profissional, há redução significativa dos índices de absenteísmo e maior predisposição dos servidores em assumir responsabilidades, o que reflete em melhorias no desempenho organizacional.

Já Alvernaz *et al.* (2024), em análise conduzida em autarquias municipais, verificaram que dimensões como liderança efetiva, condições adequadas de trabalho e reconhecimento profissional apresentam correlação positiva com o comprometimento e a motivação dos servidores. Os resultados apontam que, mesmo em contextos marcados por restrições orçamentárias e estrutura hierárquica rígida, a construção de um clima organizacional positivo se traduz em maior engajamento, cooperação entre equipes e melhoria na prestação dos serviços públicos.

Percebe-se que os achados de Queiroz (2021) e Alvernaz *et al.* (2024) reforçam a importância de compreender o clima organizacional no setor público a partir de suas especificidades, reconhecendo-o como um fator determinante para o bem-estar dos servidores e para a qualidade das práticas de gestão. Esses resultados fortalecem a justificativa para estudos que buscam analisar empiricamente como o clima organizacional se relaciona com a qualidade de vida no trabalho em instituições públicas.

## **2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

O conceito de clima organizacional nos leva, de forma natural, à reflexão sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT). Isso porque, no dia a dia, as pessoas estão constantemente envolvidas em processos de adaptação às diversas situações que surgem no ambiente profissional.

Dessa forma, torna-se inevitável considerar a importância da QVT, pois ela está profundamente ligada à maneira como o colaborador percebe e vivencia o ambiente

organizacional. A QVT se refere a um conjunto de condições proporcionadas pela empresa que permitem o equilíbrio entre as exigências profissionais e as necessidades pessoais dos funcionários (Chiavenato, 2024). Essas condições englobam segurança, saúde, ambiente propício, chances de desenvolvimento e harmonia entre a vida profissional e a pessoal.

Para Barbosa *et al.* (2018, p. 1297) a QVT é “[...] um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho”. Assim, a QVT engloba uma série de medidas e estratégias adotadas pelas empresas com o propósito de fomentar um ambiente de trabalho saudável e eficiente (Walton, 1973). Assim, Chiavenato (2024 p. 171), enfatiza que:

Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.

A partir das informações expostas, Albuquerque e França (1998, p.43), frisam que os “esforços empresariais devem, em última instância, conduzir à realização humana, ou seja, a qualidade só terá sentido se gerar qualidade de vida”. As empresas devem se empenhar para guiar seus colaboradores à realização pessoal, por meio de esforços para aprimorar o rendimento organizacional em geral.

Nesse sentido, Chiavenato (2024), ressalta que a QVT é influenciada pela interação entre características individuais dos funcionários (como necessidades e expectativas) e fatores da empresa (como estrutura e políticas). Não se limita a apenas um desses aspectos, mas sim à influência mútua entre eles. A QVT, portanto, depende da harmonia entre o indivíduo e a organização. Para o Fernandes (1996, p. 25):

“[...] dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização dos custos. Mas é, acima de tudo, uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário, refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização, com ganhos para todos”.

Conforme os autores, a importância da valorização do capital humano no local de trabalho proporciona ao empregado a chance de se manifestar e participar das decisões. Além disso, o bem-estar dos funcionários no local de trabalho impacta diretamente no seu rendimento e produtividade. Assim:

Qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as contribuições e elevar as oportunidades de êxito psicológico, enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social (Chiavenato, 2024, p. 171).

Um conceito essencial para compreender a QVT é o de capital humano, que na visão de Chiavenato (2006), refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, competências e

atributos pessoais que aumentam a capacidade produtiva e inovadora dos indivíduos dentro das organizações. Na Administração, o capital humano representa um dos ativos mais estratégicos, pois sua valorização impacta diretamente o desempenho institucional. Nesse contexto, políticas de valorização, capacitação e reconhecimento não apenas fortalecem o clima organizacional, mas também contribuem para a sustentabilidade das instituições públicas (Chiavenato, 2006).

No setor público, a discussão sobre QVT adquire maior relevância em razão das condições específicas de gestão e do papel estratégico que os servidores desempenham no atendimento das demandas sociais.

Santos (2020), ao estudar a QVT em órgãos da administração pública, constatou que fatores como condições adequadas de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, políticas de valorização do servidor e incentivo à capacitação exercem influência direta sobre o nível de satisfação e motivação dos colaboradores. O autor destacou que, em contextos marcados por excesso de burocracia e pouca flexibilidade, a implementação de programas de QVT contribui para reduzir tensões internas, fortalecer o vínculo entre servidor e instituição e melhorar o clima organizacional.

De modo complementar, Lima, Silva e Domingues Júnior (2024) analisaram a QVT em companhias públicas municipais e identificaram que variáveis como autonomia para tomada de decisão, reconhecimento profissional e acesso a oportunidades de desenvolvimento impactam de maneira significativa o engajamento e o desempenho dos servidores. Os resultados mostraram que a ausência de políticas estruturadas de QVT pode comprometer a produtividade e elevar índices de rotatividade e absenteísmo, enquanto a presença de tais políticas fortalece o sentimento de pertencimento e aumenta a disposição dos trabalhadores em contribuir com os objetivos institucionais.

Tanto Santos (2020) quanto Lima, Silva e Domingues Júnior (2024) evidenciam que a QVT não deve ser entendida apenas como um conjunto de ações pontuais, mas como parte de uma estratégia organizacional voltada ao bem-estar dos servidores e à sustentabilidade da gestão pública. Esses estudos reforçam a importância de ampliar o debate sobre a QVT em instituições públicas e oferecem base empírica para compreender sua relação direta com fatores motivacionais e de desempenho.

### **2.3 Fatores que impactam o Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**

O clima organizacional e a QVT são influenciados por múltiplos fatores. Neste tópico, abordam-se cinco aspectos críticos: i) liderança; ii) condições físicas do ambiente; iii) relações interpessoais e cultura organizacional; iv) coesão social e suporte organizacional; e v) Políticas

de reconhecimento.

### **2.3.1 Liderança**

A liderança é um elemento central na formação do clima organizacional e da QVT, pois define a dinâmica entre os colaboradores e a gestão. Quando o assunto é liderança, é preciso considerar as diferenças entre líderes e gestores. As diferenças residem, especialmente, no foco de atuação, pois enquanto gestores priorizam metas e processos, líderes influenciam pessoas, desenvolvendo-as para alcançar objetivos comuns (Oliveira *et al.*, 2018). Essa distinção é corroborada por Rossi *et al.* (2021), que destacam a liderança como um processo relacional, não hierárquico, baseado em influência mútua e na construção de propósito compartilhado.

Diante disso, nota-se que o líder tem uma influência significativa no ambiente organizacional. Nesse sentido, as evidências apontam para o fato de que um clima organizacional favorável possibilita que os colaboradores se sintam à vontade para dialogar com a liderança, fortalecendo um ambiente de trabalho agradável e pautado por boas relações interpessoais (Oliveira; Godoy, 2021). Para Chiavenato (2025), o clima e as ações individuais dos colaboradores exercem influência positiva na construção de um ambiente laboral saudável e satisfatório, que por sua vez também depende da qualidade das condições físicas no trabalho.

### **2.3.2 Condições físicas do ambiente**

As condições físicas do ambiente laboral impactam a saúde, a produtividade, a segurança, além de ocasionarem raiva aos colaboradores no seu ambiente de trabalho. Weber (2018) afirma que instalações inadequadas, falta de ergonomia, de iluminação, de ventilação, de infraestrutura tecnológica e ambientes ruidosos ou insalubres podem comprometer a saúde física e mental dos trabalhadores, consequentemente impactando diretamente o clima organizacional. Diante disso, Sant`Anna (2014, p.15), enfatiza que “[...] a estrutura física, o visual e o clima organizacional definem o comportamento e os valores; a disposição dos mobiliários interfere ou facilita a interação das pessoas para haver um ambiente de respeito e colaboração”.

Em razão disso, Chiavenato (2024, p. 180) salienta que “assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – como visão, audição, tato, olfato e paladar”.

Logo, empresas que investem em aprimoramentos estruturais, tais como ambientes confortáveis e bem equipados, reportam maior contentamento dos funcionários e incremento

na produtividade (Chiavenato, 2024). Nesse sentido, as condições ambientais de trabalho estão diretamente ligadas às condições de bem-estar dos funcionários.

### **2.3.3 Relações interpessoais e cultura organizacional**

As relações interpessoais são pilares do clima organizacional. Para Chiavenato (2025, p.192) essas relações "referem-se ao desejo de interação social com outras pessoas, isto é, à sociabilidade e ao relacionamento social. De acordo com Schein e Schein (2022):

A relação básica entre o indivíduo e a organização pode, portanto, ser pensada como a dimensão cultural mais fundamental em torno da qual se constrói uma tipologia, porque fornecerá categorias críticas para analisar pressupostos sobre autoridade e convivência (Schein; Schein, 2022, p. 247).

Considerando esse contexto, Chiavenato (2022, p. 251) enfatiza que “as relações interpessoais se baseiam na confiança mútua e não em esquemas formais (como descrições de cargos ou relações formais previstas no organograma)”. Em última análise, as organizações são o resultado de indivíduos realizando tarefas em conjunto com um objetivo comum (Schein; Schein, 2022). E sua participação e envolvimento fazem com que elas se sintam responsáveis pela tomada de decisão dentro da organização.

Alvernaz *et al.* (2024) destacam que a cultura organizacional em empresas públicas pode atuar como um fator de coesão, já que transmite valores e normas que moldam as práticas de trabalho, mas também pode se tornar um elemento de resistência às mudanças, sobretudo quando marcada pela rigidez burocrática. Isso influencia diretamente o modo como os indivíduos se relacionam, pois os padrões culturais estabelecem expectativas de comportamento, autoridade e cooperação dentro da instituição.

Queiroz (2021) acrescenta que a cultura organizacional no setor público está profundamente vinculada às práticas de gestão e ao ambiente institucional. Ela funciona como um sistema de significados compartilhados que orienta a percepção e a atuação dos servidores, impactando não apenas a eficiência das atividades, mas também a forma como se constroem as relações interpessoais. A presença de uma cultura engessada ou hierarquizada pode restringir a autonomia e a comunicação, enquanto uma cultura participativa e transparente tende a favorecer maior engajamento e cooperação entre os colaboradores.

Portanto, ao integrar o conceito de cultura organizacional ao de relações interpessoais, evidencia-se que ambos se articulam de maneira indissociável: a cultura fornece os valores e pressupostos básicos que orientam os vínculos, e as relações interpessoais revelam, na prática cotidiana, a forma como esses valores se manifestam. Dessa forma, compreender e gerir esses dois elementos de forma conjunta é essencial para promover um clima organizacional positivo

em empresas públicas.

### ***2.3.4 Coesão social e suporte organizacional***

A coesão social no ambiente de trabalho pode ser compreendida como o grau de integração e de colaboração existente entre os membros de uma organização. Trata-se da capacidade de desenvolver relações de confiança, cooperação e engajamento mútuo, elementos que impactam diretamente a motivação e o desempenho coletivo. Conforme destaca Queiroz (2021), em empresas públicas, a coesão social está relacionada à construção de vínculos interpessoais que favorecem a superação de barreiras estruturais, como a burocracia e a rigidez hierárquica, permitindo maior efetividade nas atividades organizacionais.

O suporte organizacional, por sua vez, refere-se à percepção dos colaboradores de que a instituição valoriza seus esforços, reconhece seu trabalho e oferece condições adequadas para o desempenho das funções. Segundo Santos (2020), essa percepção de apoio fortalece a sensação de pertencimento e de justiça organizacional, resultando em maior satisfação e comprometimento dos trabalhadores. De maneira semelhante, Lima, Silva e Domingues Júnior (2024) ressaltam que o suporte organizacional em instituições públicas é determinante para a qualidade de vida no trabalho, visto que contribui para reduzir tensões relacionadas a limitações de recursos e pressões externas.

A articulação entre coesão social e suporte organizacional revela que ambos os conceitos atuam de forma complementar. Enquanto a coesão social fortalece os vínculos entre colegas e promove um ambiente colaborativo, o suporte organizacional reforça a confiança dos servidores na instituição, criando bases sólidas para relações saudáveis e produtivas.

Nessa perspectiva, Alvernaz *et al.* (2024) demonstram, em um estudo empírico sobre organizações públicas, que a presença conjunta de suporte organizacional e de coesão social amplia a motivação dos colaboradores e impacta positivamente o clima organizacional, refletindo em maior engajamento com os objetivos institucionais.

Coesão social e suporte organizacional constituem dimensões centrais do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho, sobretudo em empresas públicas, onde as condições estruturais e as demandas sociais exigem estratégias que promovam o bem-estar coletivo e o fortalecimento dos laços institucionais.

### ***2.3.5 Políticas de reconhecimento***

Políticas de reconhecimento exercem papel fundamental na motivação e na retenção de

talentos, pois colaboradores de alto desempenho que se sentem valorizados tendem a demonstrar menor intenção de deixar a empresa. Isso acontece porque obtêm reconhecimento e recompensas que reforçam sua permanência e fazem com que se sintam importantes e motivados a continuar (Robbins, 2005).

Políticas de reconhecimento e incentivos emergem como instrumentos estratégicos na valorização do capital humano e na promoção de um ambiente organizacional mais motivador e produtivo. No entanto, as organizações só conseguirão algum resultado prático enquanto forem capazes de oferecer recompensas que sejam verdadeiramente valorizadas pelos seus empregados (Bergamini, 2018).

Em organizações, onde a meritocracia pode ser limitada por regras rígidas, programas de reconhecimento não financeiro são alternativas viáveis para melhorar o clima organizacional.

## **2.4 Hipótese de Pesquisa e Modelo Conceitual**

Spector (1997) destaca que a coesão social e o suporte organizacional são componentes determinantes para o fortalecimento do clima nas organizações, sendo este um dos principais fatores que afetam a qualidade de vida dos trabalhadores nas empresas. Para Chiavenato (2024), a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional influencia diretamente a forma como eles percebem o bem-estar no trabalho, pois um ambiente psicologicamente seguro, pautado na cooperação e no respeito interpessoal, tende a promover níveis mais altos de qualidade de vida no trabalho.

A relação entre o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho continua sendo um tema de interesse para os pesquisadores. Barbosa *et al.* (2008), ao analisar essa relação em uma empresa do setor alimentício que implantou um programa de qualidade de vida no trabalho com a participação dos colaboradores e de seus familiares, concluiu que a iniciativa resultou em melhorias na saúde mental, física e psicológica dos funcionários, refletindo de forma positiva e imediata na qualidade do trabalho desempenhado.

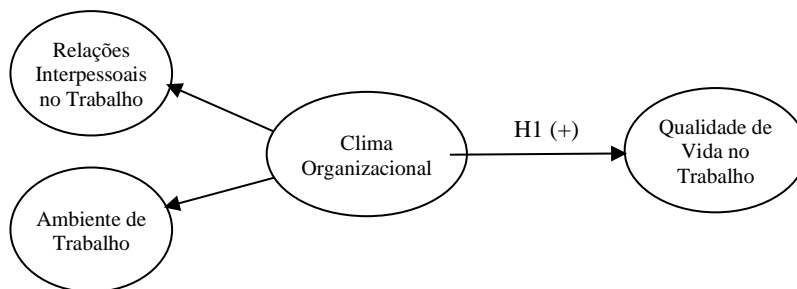
Rocha (2014), em pesquisa sobre a influência do clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho de servidores em um órgão do governo de Cabo Verde, África, afirma que os colaboradores, no geral, ao estarem satisfeitos com o clima organizacional no órgão onde trabalham, especialmente no que se refere às condições físicas e aos materiais de trabalho e à forma como se relacionam com o diretor geral, apresentam níveis elevados de percepção sobre a qualidade de vida no trabalho.

Silva e Sá-de-Souza (2017), em estudo sobre o impacto do clima organizacional no

desempenho e na qualidade de vida no trabalho de colaboradores do Hotel Hardman, em João Pessoa, Paraíba, ressaltam que um clima de colaboração, o comprometimento e os relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho são condição fundamental para que as pessoas se sintam satisfeitas e motivadas com o trabalho. Os resultados mostram que um bom nível de ambiente de trabalho afeta positivamente a satisfação e a felicidade dos funcionários para com o trabalho, o que influencia diretamente na estabilidade profissional e na fidelidade que eles têm para com a empresa onde trabalham. Diante desses resultados, formula-se a hipótese de pesquisa deste estudo:

H1: O clima organizacional afeta positivamente a Qualidade de vida no trabalho nas duas empresas públicas analisadas.

Figura 1 Modelo conceitual da Pesquisa



Fonte: própria.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

O presente estudo se classifica de várias formas. Primeiramente, quanto à natureza, é um estudo aplicado (Gil, 2025) porque busca propor recomendações para o aprimoramento de aspectos relacionados ao clima organizacional com vista a aperfeiçoar a qualidade de vida no trabalho em duas empresas públicas do DF. Quanto ao objetivo, trata-se de um trabalho descritivo, pois visa descrever o efeito do clima organizacional na qualidade de vida das empresas citadas, sem interferir nessas variáveis (Gil, 2025).

Em relação ao procedimento técnico, esta pesquisa é um *Survey*, pois dados primários foram coletados por meio de questionário estruturado, adaptado de Freitas (2018), que investigou clima organizacional, satisfação no trabalho e ações de qualidade de vida no trabalho na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), com validação empírica aplicada a servidores públicos.

Por fim, esta pesquisa tem abordagem quantitativa na forma de se coletar e tratar os dados, porque utiliza técnicas estatísticas que permitem organizar, interpretar e explicar os resultados de acordo com os objetivos do estudo, que podem envolver tanto a descrição quanto a explicação dos fenômenos observados (Gil, 2025).

#### 3.2 *Locus*, População, Amostra e Recorte Temporal do Estudo

A escolha das duas empresas públicas *locus* deste estudo justifica-se pela relevância que ambas possuem no contexto do Distrito Federal. A Empresa A desempenha papel estratégico no saneamento básico, assegurando o abastecimento de água e o tratamento de esgoto, enquanto a Empresa B é responsável pela execução de obras e manutenção da infraestrutura urbana, atuando diretamente na conservação de vias, espaços públicos e equipamentos coletivos. Além de atenderem demandas essenciais da população, essas empresas possuem estruturas organizacionais complexas e um quadro expressivo de trabalhadores, o que torna pertinente analisar o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho em seu contexto, contribuindo para a compreensão de fatores que impactam a motivação e o desempenho no setor público.

Além da quantidade de respondentes, importa destacar que as duas empresas reúnem categorias funcionais distintas, o que contribui para a diversidade de percepções acerca do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho. Há colaboradores estatutários, celetistas e terceirizados, bem como estagiários em formação. Essas distinções são relevantes porque

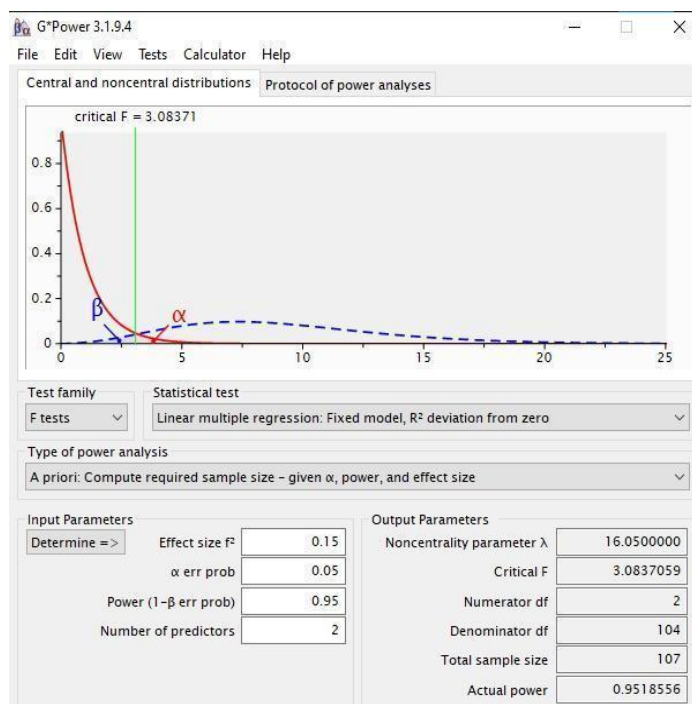
refletem diferentes níveis de estabilidade, responsabilidades e perspectivas de carreira, fatores que podem interferir na motivação, na satisfação e no engajamento no ambiente de trabalho.

A população da pesquisa são 2.112 colaboradores da Empresa A e 1.638 da Empresa B. A amostra é formada por 112 colaboradores (5,3%) da Empresa A e 143 (8,7%) da empresa B. Os colaboradores servidores públicos permanentes, temporários, terceirizados e estagiários das empresas. A amostra total de 255 colaboradores tem poder estatístico de 95%, e erro de mensuração de 5%.

O cálculo do tamanho da amostra foi realizado com o auxílio do *software G\*Power*, considerando os seguintes parâmetros: teste F; modelo fixo de regressão linear múltipla para  $R^2$  diferente de zero;  $\alpha = 0,05$ ; poder amostral de 95% ( $1 - \beta = 0,95$ ); efeito médio  $f^2 = 0,15$ ; e duas variáveis preditoras (relações interpessoais no trabalho e ambiente de trabalho, as duas dimensões do clima organizacional mostradas no modelo conceitual).

Os resultados indicaram amostra mínima de 107 respostas validadas para cada empresa, considerando a possibilidade e análise multigrupo (ver Figura 1).

Figura 2 - Cálculo da amostra pelo software G\*Power



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Para alcançar a quantidade mínima de respondentes necessária à pesquisa, foram realizados contatos com as duas empresas solicitando autorização formal para aplicação do questionário. Inicialmente, na primeira semana de maio/2025, o questionário estruturado foi enviado por meio digital, com o link compartilhado via *WhatsApp*. No entanto, diante da baixa

taxa de retorno no período de uma semana, tornou-se necessário intensificar a coleta de dados. Assim, optou-se pela aplicação presencial do instrumento, por meio de formulários impressos distribuídos diretamente aos colaboradores das instituições. Essa estratégia permitiu ampliar significativamente o número de respondentes, garantindo uma amostra adequada para a realização das análises estatísticas propostas.

O questionário aplicado foi elaborado a partir da adaptação de escalas já validadas na literatura sobre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. As dimensões originalmente contemplavam fatores como motivação, liderança, comunicação, relações interpessoais e ambiente de trabalho. No entanto, algumas divisões foram reorganizadas para fins desta pesquisa. Por exemplo, as categorias “relações interpessoais” e “ambiente de trabalho” foram destacadas como dimensões específicas, uma vez que, embora presentes de forma integrada nas escalas originais, emergiram como aspectos centrais para o objeto do estudo. Assim, a adaptação buscou preservar a validade teórica dos instrumentos, ao mesmo tempo em que favoreceu a análise das variáveis no contexto das empresas públicas pesquisadas.

No final do mês de maio/2025, as 255 respostas levantadas já haviam ultrapassado as 214 necessárias, conforme indicado pelo *software G\*Power*. Considerando que não se garantiu a todos os colaboradores das duas empresas a mesma chance de responder ao questionário, a amostra obtida foi classificada em não probabilística por conveniência (Morais, 2005). O questionário foi construído no *Google Forms* e aplicado virtualmente (por uma semana) e presencialmente (por três semanas) aos colaboradores das duas empresas *locus* da pesquisa.

O Quadro 1 apresenta os itens da escala de clima organizacional, distribuídos em duas dimensões: relações interpessoais no trabalho e ambiente de trabalho. A divisão resulta de adaptação feita do trabalho realizado no IF nesta pesquisa, a partir de escalas já utilizadas na literatura (Litwin; Stringer, 1968 *apud* Chiavenato, 2025), a fim de distinguir aspectos relacionais daqueles ligados às condições do ambiente.

O construto do Quadro 1 possui 10 itens (indicadores) de mensuração, respondidos segundo uma escala Likert de 5 pontos: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 - nem discordo nem concordo; 4 - concordo parcialmente; e 5 - concordo totalmente. A descrição completa dos itens é apresentada no apêndice A.

Quadro 1 – Itens da escala de mensuração do construto clima organizacional

Clima Organizacional	Dimensões	
	Relações Interpessoais no Trabalho	Ambiente de Trabalho
Código dos Itens	C_ORG_1 a C_ORG_6	C_ORG_7 a C_ORG_10
Quantidade de Itens	6	4

Fonte: própria.

O Quadro 2 reúne os itens utilizados para mensurar a qualidade de vida no trabalho (QVT). Os dez itens foram adaptados a partir de instrumentos clássicos da literatura sobre QVT (Walton, 1973 *apud* Chiavenato, 2022), considerando dimensões como bem-estar, motivação e equilíbrio no ambiente de trabalho.

O construto qualidade de vida no trabalho também conta com 10 itens (indicadores) de mensuração, como mostra o Quadro 2, respondidos conforme a mesma escala Likert de 5 pontos, ou seja, 1 - discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 - nem discordo nem concordo, 4 - concordo parcialmente e 5 - concordo totalmente. A descrição completa dos itens pode ser verificada no apêndice B.

Quadro 2 – Item de mensuração do construto Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho	QVT
Código dos Itens	QVT_1 a QVT_10
Quantidade de Itens	10

Fonte: própria.

A análise dos dados foi conduzida, inicialmente, por meio de estatísticas descritivas (média e mediana), calculadas com o auxílio do *software IBM SPSS*, versão 25, para mensurar a percepção dos colaboradores das duas empresas quanto ao clima organizacional e quanto à qualidade de vida no trabalho. Posteriormente, para analisar a influência do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho nas duas empresas investigadas, aplicou-se a modelagem de equações estruturais (MEE), com base no método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com apoio do *software SmartPLS 4.0*, versão profissional 4.1.1.4, utilizada gratuitamente no período de 30 dias permitido.

A MEE é uma técnica de análise estatística multivariada que amplia a capacidade de examinar e validar modelos teóricos mais complexos, combinando procedimentos de análise fatorial com regressão múltipla, e permitindo avaliar simultaneamente diversas variáveis de forma integrada (Hair *et al.*, 2017). A opção pelo PLS-SEM deu-se pelo motivo de os dados coletados não se adequarem à distribuição normal, conforme os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk realizados ( $p < 0,05$ ). O PLS-SEM é adequado para analisar dados que podem apresentar desvios da normalidade, como dados com alta assimetria ou curtose (Hair *et al.*, 2017).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Percepção sobre o Clima Organizacional nas Empresas Pesquisadas

A identificação do nível de percepção sobre o clima organizacional nas duas empresas requereu a validação quantitativa dos itens de mensuração desse construto. Dos 10 itens originais do construto, nenhum apresentou carga fatorial inferior a (0,6), portanto todos foram mantidos no modelo de mensuração. O Quadro 3 mostra os itens validados.

Quadro 3 - Itens validados que mensuraram o clima organizacional

Clima Organizacional	Dimensões	
	Relações Interpessoais no Trabalho	Ambiente de Trabalho
Itens validados	C_ORG_1 a C_ORG_6	C_ORG_7 a C_ORG_10

Fonte: própria.

O nível do clima organizacional nas empresas foi aferido pela mediana da pontuação das respostas dos 255 respondentes, já que essa medida de tendência central é a mais adequada para ser aplicada na análise de dados não paramétricos (Fávero; Belfiore, 2017). Embora a mediana represente o valor que ocupa a posição central da pontuação atribuída aos itens do construto clima organizacional, a Tabela 1 também apresenta a média geral como mais uma medida de avaliação. Conforme mostra a Tabela 1, os valores são mais altos para relações interpessoais no trabalho e menos para ambiente de trabalho.

Tabela 1 - Estatística descritiva dos itens validados do construto clima organizacional

Dimensão	Item	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Mediana Geral	Média Geral
Relações Interpessoais no Trabalho	C_ORG_1	5,00	4,37	0,82	1,00	5,00	<b>5,00</b>	<b>4,49</b>
	C_ORG_2	5,00	4,40	0,85	1,00	5,00		
	C_ORG_3	5,00	4,61	0,72	1,00	5,00		
	C_ORG_4	5,00	4,55	0,66	1,00	5,00		
	C_ORG_5	5,00	4,62	0,75	1,00	5,00		
	C_ORG_6	5,00	4,41	0,82	1,00	5,00		
Ambiente de Trabalho	C_ORG_7	4,00	3,85	1,11	1,00	5,00	<b>4,00</b>	<b>4,068</b>
	C_ORG_8	4,00	4,16	0,99	1,00	5,00		
	C_ORG_9	5,00	4,31	0,92	1,00	5,00		
	_ORG_10	4,00	3,95	1,19	1,00	5,00		
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Dados médios</b>	<b>5,00</b>	<b>4,32</b>					

Fonte: resultados da pesquisa (2025).

Na dimensão relações interpessoais no trabalho, os itens com maiores valores nas

medidas de tendência central foram: C\_ORG\_3 – os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades (mediana = 5,0; média = 4,61) e C\_ORG\_5 - os colaboradores recebem bem um novo colega (mediana = 5,0; média = 4,62). Isto indica uma percepção **muito favorável** de acolhimento e receptividade no ambiente de trabalho. Já os itens C\_ORG\_2, que aborda o apoio ao colaborador que comete erros (mediana = 5,0; média = 4,40), e o item C\_ORG\_1, que se refere à percepção de relações de amizade entre os membros da equipe (mediana = 5,0; média = 4,37), apresentaram médias ligeiramente inferiores, mas ainda compatíveis com uma avaliação **moderada** do clima relacional nas empresas analisadas. Considerando que a mediana geral dessa dimensão = 5,0, pode-se afirmar que as relações interpessoais no trabalho nas empresas pesquisadas são **muito favoráveis**, sugerindo que as empresas demonstram fortes características de integração e das relações interpessoais, aspectos fundamentais no âmbito das relações humanas no trabalho.

Na dimensão Ambiente de Trabalho, o item C\_ORG\_9 - diálogo é utilizado para resolver os problemas (mediana = 4,0; média = 4,31) e o item C\_ORG\_8 - os conflitos são resolvidos pelo próprio grupo (mediana = 4,0; média = 4,16) apresentaram as maiores médias, o que evidencia uma percepção **favorável** de abertura ao diálogo e cooperação mútua entre os colaboradores. Por outro lado, o item C\_ORG\_10 - os esforços dos colaboradores são valorizados (mediana = 4,0; média = 3,95) e o item C\_ORG\_7 - os colaboradores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais (mediana = 4,0; média = 3,85) obtiveram médias baixas, mas ainda dentro de um patamar **moderado**. Considerando que a mediana geral desta dimensão = 4,0, conclui-se o ambiente de trabalho está num **grau razoável**, sugerindo que as empresas analisadas cultivam um ambiente de trabalho positivo em termos de convivência no trabalho.

Considerando que a mediana do construto clima organizacional = 5,0, pode-se afirmar que a atmosfera organizacional nas empresas pesquisadas é **muito favorável**, sugerindo que as empresas promovem elevados níveis de integração, acolhimento e cooperação entre os colaboradores. Esses aspectos indicam um ambiente relacional saudável, com fortes indícios de suporte interpessoal e abertura ao diálogo, contribuindo significativamente para a construção de um clima organizacional positivo e humanizado no contexto das organizações públicas analisadas.

#### **4.2 Percepção sobre a Qualidade de Vida no Trabalho nas Empresas Pesquisadas**

A mensuração do nível de qualidade de vida no trabalho nas empresas pesquisadas requereu a validação quantitativa dos itens de mensuração do construto qualidade de vida no

trabalho. Dos 10 itens originais do construto, dois apresentaram carga fatorial inferior a (0,6), o que levou à exclusão deles do modelo de mensuração. O Quadro 4 mostra os itens excluídos e validados.

Quadro 4 - Itens de mensuração excluídos do construto qualidade de vida no trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho	QVT
Itens excluídos	QVT_5 e QVT_9
Itens validados	QVT_1, QVT_2, QVT_3, QVT_4, QVT_6, QVT_7, QVT_8 e QVT_10

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O nível de percepção dos colaboradores quanto à qualidade de vida no trabalho foi aferido pela mediana da pontuação das respostas dos 255 respondentes, já que essa medida de tendência central é a mais adequada para ser aplicada dados não paramétricos (Fávero; Belfiore, 2017), como é o caso dos dados deste estudo. Embora a mediana represente o valor que ocupa a posição central da pontuação atribuída nos itens do referido construto, a Tabela 2 também apresenta a média geral como mais uma medida de avaliação.

Tabela 2 - Estatística descritiva dos itens validados do construto qualidade de vida no tarabalho

Dimensão	Item	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Mediana Geral	Média Geral
QVT	QVT_1	5,00	4,40	0,95	1,00	5,00	<b>4,00</b>	<b>4,08</b>
	QVT_2	5,00	4,34	0,90	1,00	5,00		
	QVT_3	4,00	3,67	1,30	1,00	5,00		
	QVT_4	4,00	3,93	1,17	1,00	5,00		
	QVT_6	5,00	4,20	1,11	1,00	5,00		
	QVT_7	4,00	4,01	1,23	1,00	5,00		
	QVT_8	4,00	4,00	1,20	1,00	5,00		
	QVT_10	4,00	4,12	1,03	1,00	5,00		

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Observa-se na Tabela 2 que o item QVT\_1 - o gestor/supervisor ajuda a equipe a resolver problemas de trabalho (mediana = 4,0; média = 4,40) e o item QVT\_2 - as dúvidas dos colaboradores são prontamente esclarecidas (mediana = 4,0; média = 4,34) destacaram-se com as maiores médias, revelando uma percepção **satisfatória** quanto ao apoio da liderança e à comunicação no ambiente de trabalho. Já, o item QVT\_4 - os colaboradores dispõem de todos os equipamentos necessários (mediana = 4,0; média = 3,93) e o item QVT\_3 - os colaboradores são reconhecidos ou recompensados por bom desempenho (mediana = 4,0; média = 3,67) apresentaram **médias mais baixas**, embora ainda dentro de um valor **satisfatório**. Esses resultados sugerem que, a esfera laboral das empresas públicas analisadas tende a ser acolhedora e funcional. Considerando que a mediana geral do construto qualidade de vida no

trabalho = 4,0, pode-se afirmar que os colaboradores das duas empresas estão **satisfeitos** quanto ao seu bem-estar nas organizações, o que corrobora uma melhor qualidade de vida no trabalho.

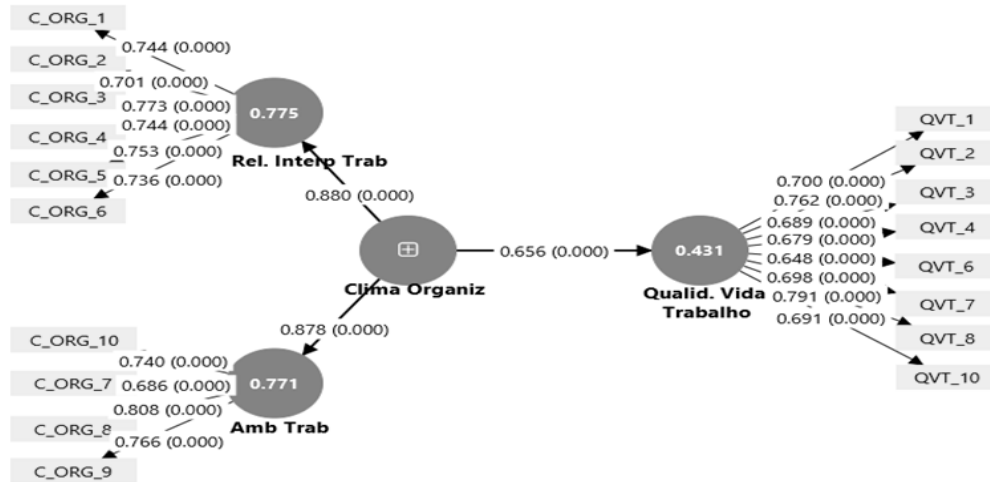
Os resultados evidenciaram que os indicadores associados ao apoio da liderança e à comunicação foram os mais bem avaliados. O item QVT\_1, que se refere ao auxílio do gestor na resolução de problemas, apresentou mediana de 5,0 e média de 4,40, enquanto o item QVT\_2, relacionado ao esclarecimento das dúvidas dos colaboradores, obteve mediana de 5,0 e média de 4,34. Em contraste, os itens QVT\_3 e QVT\_4, que tratam do reconhecimento do desempenho e da disponibilidade de equipamentos, registraram medianas de 4,0 e médias de 3,67 e 3,93, respectivamente. A mediana geral do construto qualidade de vida no trabalho (QVT) foi de 4,0, indicando **satisfação moderadamente elevada** dos trabalhadores em relação à sua experiência laboral. Esses resultados sugerem que as práticas de liderança e comunicação nas empresas públicas investigadas constituem pontos fortes, embora a disponibilidade de recursos e o reconhecimento de desempenho ainda possam ser aprimorados.

### **4.3 Influência do Clima Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas**

A influência do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho foi identificada e mensurada em dois estágios. No primeiro, validou-se o modelo de mensuração (ou modelo externo), que se refere às correlações entre os itens ou indicadores (retângulos amarelos) e seus respectivos construtos (círculos azuis). No segundo estágio, validou-se o modelo estrutural (modelo interno), a partir de critérios de confiabilidade e de validade, exigidos na modelagem de equações estruturais. Também foram aferidos o tamanho do efeito ( $f^2$ ), a qualitativa preditiva do modelo, avaliada pelo  $Q^2_{\text{predict}}$ , e a qualidade do ajuste do modelo, avaliada pelo *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*.

Os resultados revelam que todas as correlações dos itens ou indicadores (retângulos) para com seus respectivos construtos (círculos) são significativas ( $p < 0,05$ ), e que as correlações entre clima organizacional e suas dimensões (relações interpessoais no trabalho e ambiente de trabalho) são fortes (0,775 e 0,771). O resultado principal é visto pelo valor de 0,656 do coeficiente de caminho (seta ao centro), com nível de significância de  $p = 0,000$ . Esse resultado indica que clima organizacional exerce influência positiva e estatisticamente significativa na qualidade de vida no trabalho, explicando 0,431 (ou 43,1 %) da variância deste construto (resultado no centro de QVT). A Figura 3 mostra os modelos validados.

Figura 3 - Resultados dos modelos de mensuração e estrutural



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A validação do construto clima organizacional (2ª ordem) ocorreu por meio da abordagem em duas etapas. Essa abordagem é a mais recomendada para construtos de segunda ordem, especialmente nos casos em que os construtos de primeira ordem possuem diferentes números de indicadores (vejam que relações interpessoais no trabalho possui 6 indicadores e ambiente de trabalho, 4). Na abordagem em duas etapas, as cargas fatoriais dos construtos de primeira ordem, validados na primeira etapa, são utilizadas como indicadores do construto de segunda ordem para melhorar a interpretação dos resultados e permitir uma análise mais detalhada das relações entre as variáveis (Hair *et al.*, 2014).

Considerando o valor positivo (0,656) do coeficiente de caminho e a significância estatística desse valor ( $p = 0,000$ ), pode-se afirmar que o clima organizacional afeta positivamente a qualidade de vida no trabalho nas duas empresas públicas analisadas, corroborando a Hipótese da pesquisa. O valor de  $R^2$  (0,431) do construto qualidade de vida no trabalho indica que 43,1% da variância desse construto é explicada pelo clima organizacional. Após essa apresentação geral passa-se à apresentação detalhada dos resultados referentes à validação do modelo de mensuração.

#### 4.3.1 Resultados da Validação do Modelo de Mensuração

Como já mencionado, o modelo de mensuração foi validado por critérios de confiabilidade e de validade de todos os construtos. A confiabilidade (consistência interna) atesta a inexistência de vieses do conjunto das respostas (Ringle; Silva; Bido, 2014). Para este intuito, utilizou-se os parâmetros Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC). Em pesquisas exploratórias, são considerados adequados valores acima de 0,60 e 0,70 para o Alfa

de Cronbach e para a confiabilidade composta, respectivamente (Hair *et al.*, 2017). Todos os construtos apresentam valores acima de 0,70 para ambos os critérios (Tabela 3). A validade dos construtos foi assegurada pela validade convergente, que indica o nível de coesão entre os itens e seus construtos, e pela validade discriminante, que indica se os construtos são independentes uns dos outros (Hair *et al.*, 2017). A validade convergente foi assegurada pelo parâmetro Variância Média Extraída (AVE), que indica o quanto, em média, os itens (indicadores) correlacionam-se positivamente com seus respectivos construtos. A AVE de todos os construtos são maiores que 0,5, portanto, adequadas em pesquisas exploratórias (Nunnally; Bernstein, 1994). A validade discriminante foi avaliada pelo parâmetro *Fornell-Larcker*, que estabelece a exigência de as raízes quadradas da AVE serem maiores que as correlações entre os construtos (Hair *et al.*, 2017). Isto ocorreu em todos os casos, como pode ser verificado pelos valores na diagonal da Tabela 3.

Tabela 3 - Critérios de validação do modelo de mensuração

Construtos	AC	CC (rho_a)	CC (rho_c)	AVE	<i>Fornell-Larcker</i>			
					Ambiente Trab	Clima Organiz	Qualid Vid Trab	Relações Interp
<b>Ambiente Trab</b>	0,742	0,748	0,838	0,564	<b>0,751</b>			
<b>Clima Organiz</b>	0,704	0,707	0,871	0,772	0,879	<b>0,879</b>		
<b>Qualid Vid Trab</b>	0,859	0,868	0,889	0,502	0,709	0,709	<b>0,842</b>	
<b>Rel Inter no Trab</b>	0,837	0,838	0,880	0,551	0,742	0,742	0,862	<b>0,708</b>

Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

A validade discriminante foi também verificada em relação às cargas fatoriais dos itens, por meio do critério cargas cruzadas. Este critério estabelece que a correlação de um item com o seu respectivo construto deve ser maior do que com os demais construtos. A validade discriminante relativa aos itens foi devidamente garantida, pois cada item tem maior carga (correlação) com o seu construto-mãe do que com os outros, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Cargas cruzadas dos itens (indicadores) validados

Cód Itens	Rel Interp Trab	Amb Trabalho	QVT
<b>C_ORG_1</b>	0,744	0,475	0,428
<b>C_ORG_2</b>	0,701	0,387	0,366
<b>C_ORG_3</b>	0,773	0,419	0,366
<b>C_ORG_4</b>	0,744	0,430	0,369
<b>C_ORG_5</b>	0,753	0,423	0,386
<b>C_ORG_6</b>	0,736	0,516	0,474
<b>C_ORG_7</b>	0,406	0,686	0,331
<b>C_ORG_8</b>	0,508	0,808	0,469

C_ORG_9	0,463	0,766	0,461
C_ORG_10	0,414	0,740	0,627
QVT_1	0,413	0,540	0,700
QVT_2	0,473	0,558	0,762
QVT_3	0,321	0,569	0,689
QVT_4	0,231	0,333	0,679
QVT_6	0,430	0,311	0,648
QVT_7	0,695	0,335	0,698
QVT_8	0,398	0,488	0,791
QVT_10	0,386	0,333	0,691

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Com base nos valores dos parâmetros relativos aos critérios de confiabilidade e de validade, apresentados nas Tabelas 3 e 4, considera-se que o modelo de mensuração da pesquisa foi devidamente validado, e todos os requisitos dos parâmetros utilizados foram respeitados.

#### **4.3.2 Resultados da Validação do Modelo Estrutural**

O modelo estrutural foi validado em duas etapas. Na primeira, efetuou-se a avaliação do coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ). O  $R^2$  avalia a precisão preditiva do modelo (capacidade de uma variável (aqui, clima organizacional) explicar outra (aqui, QVT). O valor de  $R^2$  varia de 0 a 1, e valores próximos a 1 indicam modelos perfeitos (Ringle; Silva; Bido, 2014). Como o  $R^2$  do construto qualidade de vida no trabalho é 0,431, conclui-se que clima organizacional explica 43,1% de QTV.

Na segunda etapa, avaliou-se a validade preditiva do modelo com base no parâmetro  $Q^2_{predict}$ ). Quanto maior o valor do  $Q^2_{predict}$ , melhor a qualidade preditiva. Caso seja negativo, o modelo está pior que uma previsão baseada apenas na média. Foram avaliados outros dois parâmetros. O primeiro é o tamanho do efeito ( $f^2$ ) - que avalia a razão entre o que é explicado e o que não é explicado pelo modelo. Segundo Hair et al., (2017), em pesquisas em ciências sociais, valores de  $f^2 = 0,02, 0,15$  e  $0,35$  indicam efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente. O segundo é a qualidade do ajuste do modelo, avaliado pelo parâmetro Raiz Quadrada dos Erros Médios Padronizados (Standardized Root Mean Square Residual - SRMR), em que valores  $\leq 0,08$  indicam bom ajuste, entre  $0,08$  e  $0,10$  indicam ajuste aceitável, e valores  $> 0,10$  indicam ajuste ruim. Os resultados constam da Tabela 5.

Tabela 5 - Valores de validade preditiva ( $Q^2_{predict}$ ), do Tamanho do Efeito ( $f^2$ ) e do  $R^2$  do modelo estrutural

Relação	Coef. Caminho	$Q^2_{predict}$	SRMR	$f^2$	$R^2$	$R^2$ Ajustado
Clima Organiz. → QVT	0,656 ( $p < 0,000$ )	0,418	0,10	0,757	0,431	0,429

Fonte: Dados da Pesquisa (2025). Notas:  $Q^2_{predict} > 0$ .  $SRMR \leq 0,08 \rightarrow$  bom ajuste;  $0,08 < SRMR \leq 0,10 \rightarrow$  ajuste aceitável;  $SRMR > 0,10 \rightarrow$  ajuste ruim;  $f^2 = 0,02$  efeito pequeno;  $f^2 = 0,15$  = efeito médio;  $f^2 = 0,35$  = efeito grande.

Conforme os dados da Tabela 5, o modelo demonstrou validade preditiva para o construto qualidade de vida no trabalho ( $Q^2_{predict} = 0,418$ ). O valor de SRMR foi de 0,10, o que indica um ajuste aceitável do modelo. Em relação ao tamanho do efeito ( $f^2$ ), o resultado indica efeito grande (0,757) para o construto QVT, superando os valores de referência estabelecidos por Hair *et al.* (2017) para pesquisas em ciências sociais aplicadas.

O valor do coeficiente de caminho na relação entre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, positivo (0,656) e estatisticamente significativo ( $p = 0,000$ ), confirma a hipótese desta pesquisa - **a de que o clima organizacional afeta positivamente a qualidade de vida no trabalho nas duas empresas públicas pesquisadas** -, reforçando o papel central das relações interpessoais saudáveis e de um ambiente organizacional favorável para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Complementarmente, o valor de  $R^2$  de 0,431 indica que o clima organizacional tem capacidade para explicar 43,1% da variância de QVT, um resultado superior aos valores médios de referências para estudos em ciências sociais. No conjunto esses indicadores atestam a qualidade preditiva do modelo estrutural.

O principal achado deste estudo está alinhado a recentes resultados empíricos, como os identificados no setor de saúde, em que foi corroborada a influência positiva do clima organizacional no bem-estar (Silva; Freitas; Medeiros, 2024) e na qualidade de vida dos trabalhadores (Carvalho *et al.*, 2023), o que confirma a importância do monitoramento da QVT para orientar intervenções de melhoria (Pilatti *et al.*, 2023), uma vez que a percepção de bem-estar está diretamente associada às condições no ambiente de trabalho proporcionadas pela organização (Banhos, 2024; Pilatti *et al.*, 2023).

Como a qualidade do relacionamento interpessoal está inserida nas condições do ambiente de trabalho, periodicamente são necessárias intervenções para fortalecer as interações sociais no local de trabalho (Banhos, 2024). Esse aspecto é potencializado porque melhorias no clima organizacional além de aumentarem a satisfação dos colaboradores, contribuem para a retenção de talentos (Chiavenato, 2025). Em conjunto, os estudos citados sugerem que o clima organizacional atua como elemento central na promoção da QVT, alinhando-se à evidência de que relações interpessoais e ambiente físico são determinantes para o bem-estar dos

colaboradores.

#### **4.4 Recomendações para o Aprimoramento do Clima Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho nas Empresas Pesquisadas**

Na dimensão ambiente de trabalho (do clima organizacional) as menores médias dos itens C\_ORG\_10 – os esforços dos colaboradores são valorizados - e C\_ORG\_7 – os colaboradores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais - sugerem que os colaboradores percebem carência de reconhecimento e limitações no acolhimento emocional no ambiente laboral. Para melhorar esses aspectos, recomenda-se que as organizações públicas:

- Implementem políticas formais de valorização e reconhecimento dos esforços individuais e coletivos, indo além de recompensas financeiras, tendo em vista a importância do reconhecimento simbólico e do incentivo contínuo para o fortalecimento da QVT (França, 2013).
- Estimulem a criação de espaços institucionais de escuta ativa e apoio psicológico, promovendo rodas de conversa, apoio psicossocial ou grupos de acolhimento, pois ambientes emocionalmente seguros favorecem o bem-estar e o engajamento dos trabalhadores (Chiavenato, 2024).

No construto qualidade de vida, os itens com menores médias QVT\_4 – há conflitos entre os membros da equipe que dificultam o andamento do trabalho - e QVT\_6 – o ambiente de trabalho é estressante - também requerem atenção, pois indicam a necessidade de melhorar a gestão de conflitos e reduzir fatores estressores no cotidiano organizacional. Diante disso, recomenda-se que as empresas:

- Capacitem continuamente líderes e gestores em habilidades de comunicação, mediação de conflitos e liderança empática como estratégia para construir um clima relacional mais saudável (Marquet, 2021).
- Reavaliem rotinas de trabalho, carga horária, metas e prazos, com o objetivo de minimizar fatores geradores de estresse, uma vez que o equilíbrio entre exigência e bem-estar é um pilar fundamental da QVT (Lacombe, 2011; França, 2013).
- Realizem periodicamente diagnósticos organizacionais que incluam a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional e à sua qualidade de vida no trabalho, permitindo o monitoramento contínuo e a correção proativa de fragilidades.

As recomendações apresentadas buscam fortalecer os aspectos mais fragilizados de clima organizacional e estão respaldadas em pesquisas contemporâneas. Aragão e Maranhão (2020), em estudo sobre reconhecimento profissional e motivação, destacaram que organizações que oferecem reconhecimento aos seus colaboradores tendem a criar um clima harmonioso e a promover maior comprometimento. Peduzzi *et al.*, (2022), ao investigarem a correlação entre clima de equipe e satisfação no trabalho, concluíram que reconhecimento, condições de trabalho adequadas e boas relações com colegas são fatores diretamente associados a um clima positivo e a níveis mais elevados de satisfação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral avaliar, sob a percepção dos colaboradores, o efeito do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho em duas empresas públicas do Distrito Federal (DF). Para tanto, utilizou questionário estruturado contendo escalas de mensuração validadas por estudos anteriores. Os dados foram levantados junto a uma amostra não probabilística, por conveniência, de 255 colaboradores das duas empresas, e foram analisados por meio do software estatístico IBM SPSS e da modelagem de equações estruturais (MEE), com a utilização do algoritmo *Partial Least Squares* (PLS-SEM), com o auxílio do *software SmartPLS 4.0*, versão profissional 4.1.1.4. Clima organizacional – variável de segunda ordem - foi formado por duas dimensões: relações interpessoais no trabalho e ambiente de trabalho, e foi validado por meio da abordagem em duas etapas a partir das cargas fatoriais das variáveis de primeira ordem.

Os resultados confirmaram a hipótese da pesquisa ao indicar que o clima organizacional exerce influência positiva e significativa na qualidade de vida no trabalho, com coeficiente de caminho de 0,656 ( $p < 0,05$ ). O valor de  $R^2$  da QVT foi de 0,431, revelando que 43,1% da variância de QVT é explicada por clima organizacional. O modelo estrutural apresentou boa validade preditiva, com o indicador ( $Q^2_{\text{predict}} = 0,418$ ), aceitável ajuste ( $SRMR = 0,10$ ) e efeito grande ( $f^2 = 0,757$ ). As dimensões relações interpessoais no trabalho e ambiente de trabalho tiveram suas variâncias explicadas por clima organizacional em 0,880 e 0,878, respectivamente.

Os resultados deste estudo têm implicações teóricas e práticas. Academicamente, esta pesquisa contribui para validar a teoria ao fornecer evidências empíricas robustas sobre o efeito positivo do clima organizacional e qualidade de vida no trabalho no setor público, um campo ainda carente de investigações. Em termos práticos, esta pesquisa encaminha cinco sugestões de ações às empresas investigadas, no sentido de fortalecer os aspectos mais fragilizados: 1) implementação de políticas de valorização e reconhecimento não financeiras; 2) criação de espaços de diálogos e apoio psicológico individuais e coletivos; 3) programa contínuo de capacitação de líderes e gestores em comunicação e mediação de conflitos; 4) minimização de fatores geradores de estresse no trabalho; 5) diagnósticos sobre a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho;

Como limitações à realização desta pesquisa, ressalta-se a resistência dos respondentes no acesso ao questionário virtual, o que tornou necessária a coleta dos dados de forma presencial; e a dificuldade na resposta a determinadas afirmativas do questionário, como as

relacionados à ajuda entre colegas, devido à sensibilidade do tema, evidenciando a complexidade de se mensurar construtos subjetivos em ambientes organizacionais. Considerando que o processo de amostragem foi não probabilístico, os resultados não podem ser generalizados para além da amostra de colaboradores que participaram deste estudo, embora forneçam importantes *insights* para a gestão das empresas.

Recomenda-se às pesquisas futuras ampliarem o escopo deste estudo, realizando análises comparativas entre empresas ou grupo de empresas, o que pode ser feito por meio da análise multigrupo do *software Smart PLS 4.0*. Essa técnica permite identificar se os resultados se diferenciam entre as empresas ou entre diferentes tipos de vínculo empregatício (estatutário, temporário, terceirizado). Também podem ter como *locus* empresas públicas e privadas para compreender melhor semelhanças e diferenças em termos de clima organizacional e QVT nesses diferentes contextos organizacionais. Pesquisas com recorte temporal longitudinal também são necessárias para investigar resultados de intervenções de gestão no bem-estar dos trabalhadores ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de & FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Stress e a Expansão do conceito de Qualidade Total. **Revista de Administração- RAUSP**, v. 33, n. abr./jun 1998, p. 40-51, 1998 Tradução. Acesso em: 01 jan. 2025.
- ALVERNAZ, Jusmar de Paula *et al.* Reflexões sobre a gestão de pessoas e clima organizacional na administração pública. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, [S.l.], v. 13, n. 10, p. e4326-e4326, 2024.
- ARAGÃO, Ana Silvia Martins; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas. **Revista de psicologia**, [S.l.], v. 14, n. 51, p. 511-536, 2020.
- BANHOS, Aldo Antonio. Análise do clima organizacional: estudo em pequenas e médias empresas no polo empresarial do Cívít–Serra/ES. **Revista Foco**, [S.l.], v. 17, n. 7, p. e5377-e5377, 2024.
- BARBOSA, Mayara Lima et al. Qualidade de vida no trabalho dos profissionais de saúde no sistema prisional. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.l.], v. 23, p. 1293-1302, 2018.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.p.35
- CARVALHO, Taisa Moitinho de *et al.* Qualidade de vida e engajamento no trabalho em profissionais de enfermagem no início da pandemia de COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.l.], v. 28, p. 2903-2913, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. [3ª Reimp.] - São Paulo: Atlas, 2025. p. 205.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano / Idalberto Chiavenato**. – 5. ed. [4ª Reimp.] - São Paulo: Atlas, 2024. p. 157-437.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Manole, 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVONE, Flávia Barreto Tavares et al. Clima Organizacional em uma Unidade de Terapia Intensiva: percepções da equipe de enfermagem. **Enfermería global**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 390-425, 2021.
- ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros *et al.* Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. **Revista do Serviço Público (Civil Service Review)**, [S.l.], v. 75, n. 1, 2024.
- FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e**

modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. São Paulo: Elsevier, 2017.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 5. ed. Salvador: Casa de Qualidade, 1996. p. 87.

FERREIRA, Patrícia I. **Gestão de Pessoas**: Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: PRH – conceitos, ferramentas e procedimentos. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, Daniel. **Clima organizacional, satisfação no trabalho e qualidade de vida: estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)**. 2018. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Aberta, Lisboa, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed., 3. reimpressão. Barueri, SP: Atlas, 2025.

GOMES, Amanda. FONSECA, Cícero. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**: descrição e avaliação nos setores unibolsas e tesouraria do UNIPAM – Centro Universitário, 2019.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2014.

HAJAM, Aajaz Ahmad; SUNDAR, K. Organizational Climate as an Indicator of Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jammu & Kashmir Cements Limited. **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 219-227, 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA DO DISTRITO FEDERAL. **Boletim Anual da Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal – PED-DF 2023**. Brasília: IPEDF, jan. 2023. Disponível em: [www.ipe.df.gov.br/documents/9915964/10170066/Boletim-ANUAL-PED-DF-2022.pdf](http://www.ipe.df.gov.br/documents/9915964/10170066/Boletim-ANUAL-PED-DF-2022.pdf). Acesso em: 19 jul. 2025.

LACOMBE, Francisco José. Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Lucas Alves de Oliveira; SILVA, Laura Lima; DOMINGUES JÚNIOR, Paulo Lourenço. Qualidade de Vida no Trabalho segundo as percepções dos funcionários públicos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS). **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 346-359, 2024.

LITWIN, George; STRINGER, Robert. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOPES, Luis FeLipe Dias *et al.* Validação e Propriedade Psicométricas do Inventário de Saúde Emocional no Trabalho. **Revista Pretexto**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 1, 2024.

MARQUET, L David. **A linguagem da liderança**: o poder oculto do que você fala.

Administração. 2. Liderança. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000. p.107.

MONCADA, Gonzalo Fernandez; MEDINA, Selena Reyes. **Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores dependientes**. 2025. 34f. Trabajo de Suficiencia Profesional (Profesional de Licenciado em Psicologia) - Universidad de Lima, Lima, 2025.

NUNNALLY, Jum. C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, Jefferson de; GODOY, Bruna. A influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 49, p. 188-201, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4681>. Acesso em: 07 maio 2025.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. *et al.* **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

PEDUZZI, Marina *et al.* Relações entre clima de equipe e satisfação no trabalho na Estratégia Saúde da Família. **Revista de Saúde Pública**, [S.l.], v. 55, p. 117, 2022.

PILATTI, Luís Eduardo *et al.* Qualidade de vida no trabalho de colaboradores de empresas localizadas na região dos Campos Gerais, Paraná, Brasil. **GeSec: Revista de Gestao e Secretariado**, [S.l.], v. 14, n. 3, 2023.

QUEIROZ, Flávia Fernandes de. **Relações interpessoais no ambiente de trabalho: como o clima organizacional influencia no trabalho do funcionário público**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2021. 53f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Matins, 2021.

RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 69.

ROCHA, Silvy Helena Tavares. **O clima organizacional e sua influência na qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso na Direção Geral do Ambiente. Monografia (curso de licenciatura em psicologia). Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Campus Universitário da Cidade da Praia. Cabo Verde, 90p, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/38682710>. Acesso em 20 jul. 2025.

ROSSI, Jéssica de Cássia *et al.* **Desenvolvimento gerencial e liderança**. Porto Alegre: Sagah, 2021. p.12,18,26.

SALES, Thamires Vettorazzi de Moura. **Correlação entre qualidade de vida no trabalho e clima organizacional: o caso da pró-reitoria de graduação de uma universidade pública.** 2020. 149f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2020.

SANT`ANNA, Geraldo José. **Planejamento, gestão e legislação escolar.** São Paulo: Érica, 2014. p15.

SANTOS, André Miranda. A qualidade de vida dos trabalhadores no serviço público. **Revista Mbote**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 100-124, 2020.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura organizacional e liderança.** 5. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

SILVA, Francisco Pereira *et al.* A influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida (QVT) e felicidade dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa GPTW. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S.l.], v. 10, n. 8, p. 4074-4096, 2024.

SILVA, Gerlaine Alexandrino; SÁ-DE- SOUZA, Luciane Albuquerque. O impacto causado pelo clima organizacional no desempenho e na qualidade de vida da equipe de trabalho do Hotel Hardman-João Pessoa, PB. **Revista Campo do Saber**, [S.l.], v. 3, n. 1, 2017.

SILVA, Giovanna Cosme Lira; FREITAS, Júlia Aparecida; MEDEIROS, Paulo R. Clima Organizacional e Bem-Estar no Trabalho. **InGeTec-Inovação, Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 4, n. 7, p. 38-54, 2024.

SOUZA, Vitor Francisco de; MAESTRI, Raphael Silva. **A influência dos estilos de liderança em correlação com a cultura organizacional.** UFSC, 2023. Disponível em:

VILAS BOAS, A.A; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistemico de Análise. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 19, n.2, p. 62-90, 2017.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WEBER, Fernando Pinheiro. **Ergonomia e conforto ambiental.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

ZAKHAROVA, Mariia. **Validation of the Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS) for Portugal.** 2021. 58f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2021.

## APÊNDICE A – Questionário sobre Clima Organizacional



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL BRASÍLIA CAMPUS GAMA BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

### QUESTIONÁRIO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Os dados serão utilizados para uma pesquisa que visará fazer um levantamento acerca do clima organizacional e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em duas empresas públicas do distrito federal.

Professor pesquisador: José Elenilson Cruz

Orientando: Janaina de Carvalho Cruz

Escala de mensuração completa  
Construto: Clima Organizacional

Prezado(a) Senhor(a),

Segue a transcrição das perguntas referentes ao **Clima Organizacional**:

---

#### AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

**C\_ORG\_1** - No seu setor de atuação, as relações entre as pessoas são de amizade.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_2** - No seu setor de atuação, o colaborador que comete um erro é auxiliado pelos colegas.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_3** - No seu setor de atuação, os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_4** - No seu setor de atuação, existe cooperação entre os colegas.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_5** - No seu setor de atuação, os colaboradores recebem bem um novo colega.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_6** - No seu setor de atuação, existe integração entre colaboradores.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente

- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_7** - No seu setor de atuação, os colaboradores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para outros colegas.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_8** - No seu setor de atuação, os conflitos que acontecem no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_9** - No seu setor de atuação, o diálogo é utilizado para resolver os problemas.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**C\_ORG\_10** - No seu setor de atuação, os esforços dos colaboradores são valorizados.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

## APÊNDICE B - Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL BRASÍLIA CAMPUS GAMA BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

### QUESTIONÁRIO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Os dados serão utilizados para uma pesquisa que visará fazer um levantamento acerca do clima organizacional e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em duas empresas públicas do distrito federal.

Professor pesquisador: José Elenilson Cruz

Orientando: Janaina de Carvalho Cruz

Escala de mensuração completa  
Construto: Qualidade de Vida no Trabalho

Prezado(a) Senhor(a),

Segue a transcrição das perguntas referentes a **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**:

---

#### AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

**QVT\_1** - No seu setor de atuação, o gestor/supervisor ajuda a equipe a resolver problemas de trabalho.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_2** - No seu setor de atuação, as dúvidas dos colaboradores são prontamente esclarecidas.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_3** - No seu setor de atuação, os colaboradores são reconhecidos ou recompensados por um bom desempenho.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_4** - No seu setor de atuação, os colaboradores dispõem de todos os equipamentos necessários para realizar suas atividades.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_5** - No seu setor de atuação, o ambiente de trabalho oferece condições físicas adequadas para o trabalho.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_6** - No seu setor de atuação, o ambiente físico de trabalho é agradável.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_7** - No seu setor de atuação, há preocupação com a segurança no trabalho.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_8** - No seu setor de atuação, há preocupação com a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_9** - No seu setor de atuação, a gestão é muito rígida no acompanhamento das atividades.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**QVT\_10** - No seu setor de atuação, os colaboradores desempenham suas atividades com satisfação.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente