

## **CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: Um olhar na gestão pública contemporânea**

### **ORGANIZATIONAL CLIMATE AND QUALITY OF LIFE AT WORK FOR PUBLIC SERVANTS: A look at contemporary public management**

**Angela Winter da Costa**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima/Campus Boa Vista Zona Oeste  
(IFRR/CBVZO).

E-mail: winterdacostaa@gmail.com

**Paulo José de Castro Santos**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima/Campus Boa Vista Zona Oeste  
(IFRR/CBVZO).

E-mail: pacastrojm44@gmail.com

**Angelita Winter da Costa**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima/Campus Boa Vista Zona Oeste  
(IFRR/CBVZO).

E-mail: angelitawinter2@gmail.com

**Alexandra de Oliveira Rodrigues Marçulo**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima/Campus Boa Vista (IFRR/CBV).

E-mail: alexandra.marçulo@ifrr.edu.br

#### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar a relação entre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos, destacando sua importância para a eficiência dos serviços prestados à população. Por meio de uma revisão bibliográfica narrativa, foram investigados os conceitos fundamentais, a evolução histórica e as principais teorias relacionadas ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho, bem como suas aplicações específicas no contexto do serviço público brasileiro. Os resultados evidenciam que um clima organizacional positivo está diretamente relacionado à qualidade de vida dos servidores, impactando significativamente seu desempenho, motivação e comprometimento. Foram identificadas estratégias eficazes para a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho no setor público, como diagnósticos periódicos, programas estruturados de QVT, gestão participativa e desenvolvimento de lideranças.

#### **PALAVRAS-CHAVE:**

Clima Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Serviço Público, Gestão de Pessoas, Eficiência Administrativa.

#### **ABSTRACT**

*This article aims to analyze the relationship between organizational climate and quality of work life among public servants, highlighting its importance for the efficiency of services provided to the population. Through a narrative literature review, the fundamental concepts, historical evolution, and main theories related to organizational climate and quality of work life were investigated, as well as their specific applications in the context of the Brazilian public service. The results show that a positive organizational climate is directly related to the quality of life of public servants, significantly impacting their performance, motivation, and commitment. Effective strategies for improving the organizational climate and quality of work life in the public sector were identified, such as periodic diagnoses, structured QWL programs, participatory management, and leadership development.*

#### **KEYWORDS:**

*Organizational Climate, Quality of Life at Work, Public Service, Human Resource Management, Administrative Efficiency.*

## 1.INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da administração contemporânea é a qualidade de vida no trabalho (QVT). Nas últimas décadas, políticas e ações voltadas tanto à prevenção quanto à melhor administração das consequências do desgaste físico e psicológico do trabalhador passaram a receber crescente atenção das organizações. Atualmente, aspectos intangíveis, como as pessoas que compõem a instituição, têm potencial para se tornar um grande diferencial competitivo. No atual contexto social e econômico, marcado por constantes mudanças no mercado organizacional, compreender o capital humano como vantagem competitiva contribui para que essa atenção dos gestores se torne uma preocupação cada vez mais presente. Nessa perspectiva, e considerando as características organizacionais, a qualidade de vida no trabalho passa a ser entendida como uma estratégia imprescindível ao desempenho organizacional.

O clima organizacional é um conceito fundamental que se refere à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014; Limongi-França, 2004b), influenciando diretamente a motivação, a satisfação e a produtividade dos servidores públicos. Em um contexto em que eficiência e eficácia são cruciais para a prestação de serviços à sociedade, compreender como o clima organizacional impacta a qualidade de vida no trabalho torna-se essencial.

Os servidores públicos desempenham papéis vitais na administração pública, e um ambiente saudável e positivo pode promover não apenas o bem-estar individual, mas também um atendimento mais qualificado à população. Fatores como comunicação interna, reconhecimento, apoio da liderança e oportunidades de desenvolvimento profissional são determinantes para a criação de um clima favorável.

Para complementar o entendimento sobre o clima organizacional, destacam-se as dimensões propostas por Litwin e Stringer (1968), que refletem o ponto de vista dos trabalhadores acerca do ambiente de trabalho e influenciam sua motivação e comportamento. São nove os fatores que compõem essas dimensões: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

A qualidade de vida no trabalho, por sua vez, é um conceito multifacetado que abrange aspectos físicos, psicológicos e sociais que impactam a experiência do servidor (Fernandes, 1996; Limongi-França, 2011). Para uma compreensão mais aprofundada, o modelo clássico de Walton (1973) propõe oito categorias inter-relacionadas que delinham a QVT:

1. compensação justa e adequada;
2. condições de trabalho seguras e saudáveis;
3. oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades;
4. oportunidade de crescimento e segurança na carreira;
5. integração social na organização;
6. constitucionalismo;
7. trabalho e espaço total de vida; e
8. relevância social da vida no trabalho.

Investir em políticas que promovam a saúde mental e física, além de incentivar um ambiente colaborativo e inclusivo, é fundamental para que os servidores se sintam valorizados e motivados. Assim, ao abordar a interconexão entre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, tornam-se possíveis a identificação de estratégias eficazes para aprimorar tanto o bem-estar dos servidores quanto a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel estratégico (Bergamini, 2006; Chiavenato, 2014), visto que os servidores públicos são os principais responsáveis pela execução das políticas e pela prestação dos serviços à população. Compreender os fatores que influenciam o desempenho, a motivação e o comprometimento desses profissionais é, portanto, fundamental para o aprimoramento da gestão pública.

Entre os diversos elementos que impactam o ambiente de trabalho e o comportamento dos servidores, destacam-se o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho. O clima organizacional refere-se à percepção compartilhada pelos membros da organização sobre práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas. Já a QVT engloba ações que visam proporcionar condições adequadas de trabalho, bem-estar físico e psicológico, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A relevância desses temas para a administração pública é evidenciada pelo crescente número de estudos e iniciativas voltados à melhoria do clima organizacional e da QVT dos servidores públicos. Entretanto, ainda existem lacunas na compreensão de como esses fatores se relacionam e impactam a eficiência dos serviços públicos, especialmente diante das particularidades do setor público brasileiro, caracterizado por estruturas hierárquicas rígidas, processos burocráticos e limitações orçamentárias.

Diante desse cenário, o presente artigo busca responder à seguinte questão: quais são as influências do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho no desempenho e na eficiência dos servidores públicos? Como hipótese, defende-se que um clima organizacional positivo e programas efetivos de QVT contribuem significativamente para o aumento da motivação, do comprometimento e da produtividade dos servidores, resultando em serviços de melhor qualidade para a população.

O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos, destacando sua importância para a eficiência dos serviços prestados. Por fim, cabe destacar que o estudo da QVT é de extrema relevância para a sociedade, considerando o surgimento e o crescimento de doenças relacionadas ao trabalho, que acarretam custos às organizações. Para a administração, investigar formas de avaliar a qualidade de vida no trabalho e a influência de seus critérios na vida dos colaboradores permite ampliar o conhecimento sobre os modelos de QVT, fazendo emergir novas informações que favorecem a compreensão do tema em diferentes situações laborais. Para os pesquisadores, estudar a QVT em sua realidade de atuação possibilita oferecer subsídios para a melhoria das ações voltadas à qualidade de vida no trabalho.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. O Serviço Público e suas características**

O serviço público brasileiro apresenta características específicas que o diferenciam do setor privado (Bresser-Pereira, 1998; Motta, 2001), impactando diretamente o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho dos servidores. Entre essas particularidades, destacam-se a estabilidade no emprego, a forma de ingresso por concurso público, as estruturas hierárquicas rígidas, os processos burocráticos, as limitações orçamentárias e a pressão da sociedade por serviços de qualidade. A eficácia na administração pública é essencial para o atendimento das necessidades da população e, nesse contexto, os trabalhadores do serviço público têm o direito de usufruir de um espaço profissional com instrumentos e condições adequadas às funções que desempenham. Entretanto, muitas vezes os servidores enfrentam desafios como infraestrutura inadequada, sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento e limitações para o desenvolvimento profissional.

O ambiente de trabalho dos servidores é reflexo da cultura organizacional e das políticas adotadas pelas instituições (Limongi-França, 2004b). O clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho (QVT) são temas inter-relacionados que desempenham papéis cruciais na eficiência do serviço público. Um clima organizacional positivo pode resultar em maior satisfação, motivação e produtividade, enquanto a QVT envolve condições que garantem o bem-estar físico, emocional e social dos colaboradores. O clima organizacional é definido como

a percepção compartilhada dos colaboradores sobre o ambiente em que trabalham, sendo influenciado por diversos fatores, como:

A comunicação, cuja clareza e transparência reduzem ruídos e mal-entendidos, promovendo um ambiente colaborativo;

Os relacionamentos interpessoais, uma vez que a forma como os servidores se relacionam entre si e com seus superiores molda o clima. Relações saudáveis fortalecem confiança, respeito e cooperação;

O reconhecimento, essencial para manter os servidores motivados e comprometidos;

O suporte da liderança, que, quando pautado na empatia e no incentivo ao desenvolvimento profissional, favorece um ambiente no qual os colaboradores se sentem valorizados.

Um clima organizacional favorável promove maior engajamento dos servidores, refletindo-se na qualidade do atendimento à população. Quando os colaboradores se percebem parte de uma equipe coesa e respeitada, tendem a atuar com mais dedicação.

O serviço público desempenha papel essencial na garantia de direitos sociais e na oferta de políticas públicas à população. Para que esse serviço seja prestado com eficiência, é fundamental compreender as particularidades da atuação dos servidores e as condições de trabalho que influenciam sua motivação, produtividade e bem-estar. Nesse cenário, o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho torna-se indispensável, pois esse conceito abrange fatores físicos, psicológicos e organizacionais que impactam diretamente o desempenho e a saúde dos trabalhadores da administração pública.

Diferentemente do setor privado, o serviço público possui características próprias, como estabilidade, forte presença de normas, hierarquia rígida, burocracia institucional e necessidade de atendimento ao interesse coletivo. Embora tais características garantam legalidade e impessoalidade, elas podem gerar desafios relacionados à autonomia do servidor, ao ritmo de trabalho e à flexibilidade organizacional. A QVT busca equilibrar esses elementos, criando condições que favoreçam tanto o cumprimento das missões institucionais quanto o bem-estar dos trabalhadores.

A QVT no setor público envolve dimensões como saúde e segurança organizacional, condições adequadas de infraestrutura, políticas de valorização, capacitação contínua e relações interpessoais saudáveis. Um ambiente que promove respeito, diálogo e participação favorece a percepção de pertencimento e o sentido do trabalho. Além disso, práticas de QVT, como programas de saúde ocupacional, incentivo à educação, reconhecimento por desempenho e gestão democrática, influenciam positivamente o clima organizacional.

Outro elemento relevante é a diversidade de funções exercidas no serviço público, muitas vezes sob pressão e demandas sociais crescentes. Assim, políticas de QVT tornam-se estratégicas para prevenir adoecimentos, reduzir absenteísmo, minimizar conflitos e ampliar a motivação intrínseca dos servidores. Ao investir na melhoria das condições de trabalho, o serviço prestado à sociedade torna-se mais eficaz, reforçando a credibilidade das instituições públicas.

Em síntese, compreender o serviço público e suas características no âmbito da QVT significa reconhecer que a gestão de pessoas no setor público deve ir além do mero cumprimento de normas. É necessário promover ambientes saudáveis, participativos e humanizados, valorizando o servidor como agente essencial para a construção de políticas públicas de qualidade. A QVT, nesse sentido, configura-se como compromisso ético com o bem-estar do trabalhador e com a excelência dos serviços prestados à população.

## **2.2. Relação entre Clima Organizacional e QVT**

O clima organizacional e a QVT são conceitos interligados. Conforme Souza, Madeira e Torres (2021), quando os servidores percebem um ambiente organizacional saudável, tendem a desenvolver maior motivação, satisfação e comprometimento. Iniciativas voltadas à valorização do servidor, como reconhecimento e apoio ao desenvolvimento, promovem níveis mais elevados de QVT e reforçam o clima positivo nas instituições.

A interdependência desses fatores também é destacada por Limongi-França (2011), ao afirmar que ações voltadas à QVT repercutem diretamente na melhoria do clima organizacional — e vice-versa. A QVT envolve diversos aspectos da experiência do colaborador (Fernandes, 1996; Limongi-França, 2011), tais como:

Condições físicas: ergonomia, segurança, limpeza e conforto;

Saúde mental: apoio psicológico e programas que reduzam o estresse;

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: políticas de flexibilidade e trabalho remoto;

Desenvolvimento pessoal e profissional: oportunidades de capacitação e crescimento.

A implementação de políticas de QVT resulta na redução do absenteísmo (Limongi-França, 2011), no aumento da produtividade e na melhoria da satisfação geral dos colaboradores.

A percepção de justiça organizacional também desempenha papel central na construção de um clima positivo e na efetivação da QVT. Processos internos conduzidos de forma transparente e equitativa fortalecem o sentimento de pertencimento e confiança institucional, ampliando o engajamento e a cooperação entre equipes (Chiavenato, 2014).

Outro fator determinante refere-se aos estilos de liderança. Lideranças participativas, comunicativas e humanizadas impactam diretamente a motivação e o bem-estar dos servidores (Limongi-França, 2011). Gestores que promovem autonomia, diálogo e relações interpessoais saudáveis favorecem um ambiente inovador e colaborativo.

A comunicação interna desempenha função estratégica, pois reduz conflitos, alinha expectativas e fortalece a confiança. Comunicação eficaz sustenta relações saudáveis e amplia o senso de pertencimento (Fernandes, 1996).

No serviço público, desafios como limitações orçamentárias, burocracia e sobrecarga de demandas influenciam tanto o clima quanto a QVT. Diante disso, políticas institucionais voltadas à melhoria das condições de trabalho — como programas de capacitação, melhorias estruturais, reconhecimento de desempenho e participação dos servidores nas decisões — tornam-se essenciais.

Assim, clima organizacional e QVT formam um ciclo contínuo: ambientes positivos promovem bem-estar, e servidores com maior bem-estar contribuem para manter ambientes saudáveis. Conforme Souza, Madeira e Torres (2021), políticas sustentáveis voltadas aos servidores devem ser compreendidas como investimentos estratégicos, gerando impactos duradouros na eficiência e na qualidade dos serviços públicos.

### **2.3. O modelo de Walton na qualidade de vida no trabalho e o modelo de Litwim e Stringer (1968) no clima organizacional**

O modelo de Walton (1973) enfatiza o trabalho como um todo, incluindo aspectos que extrapolam o ambiente laboral. Esse modelo clássico propõe oito categorias inter-relacionadas que delineiam a QVT:

1. **Compensação justa e adequada:** justiça e proporcionalidade na remuneração;
2. **Condições de trabalho seguras e saudáveis:** segurança física e psicológica, incluindo minimização de riscos e exposição a fatores prejudiciais;
3. **Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades:** possibilidade de aplicar e aprimorar habilidades;

4. Oportunidade de crescimento e segurança na carreira: desenvolvimento profissional contínuo;
5. Integração social na organização: ausência de preconceito, inclusão e relações interpessoais saudáveis;
6. Constitucionalismo: respeito a direitos, políticas justas e equidade;
7. Trabalho e espaço total de vida: equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
8. Relevância social da vida no trabalho: percepção da responsabilidade social praticada pela organização.

O modelo de Walton é amplamente utilizado em pesquisas e intervenções na gestão de pessoas e na psicologia organizacional, pois destaca a humanização do trabalho e a responsabilidade social. Entretanto, apresenta fragilidades ao abordar aspectos fisiológicos e biológicos, que são pouco explorados. Suas categorias apresentam desafios específicos no setor público brasileiro, devido às estruturas rígidas e às limitações legais e orçamentárias.

O modelo de Litwin e Stringer (1968) baseia-se em dimensões que compõem o clima organizacional, distribuídas em nove fatores:

1. Estrutura: percepção sobre regras, regulamentos e limitações;
2. Responsabilidade: grau de autonomia na tomada de decisões;
3. Desafio: sensação de risco e estímulo no trabalho;
4. Recompensa: percepção de reconhecimento e justiça nas promoções;
5. Relacionamento: camaradagem e apoio entre colegas;
6. Cooperação: apoio de gestores e subordinados;
7. Conflito: forma como problemas são resolvidos e opiniões divergentes são acolhidas;
8. Identidade: sentimento de pertencimento à organização;
9. Padrões: definição clara de padrões de desempenho.

Esse modelo foi construído a partir de um questionário aplicado em três organizações americanas, revelando situações distintas de satisfação e desempenho. Tais resultados contribuíram para difundir os estudos sobre clima organizacional, fortalecendo pesquisas no campo comportamentalista.

### 3.METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma **revisão bibliográfica narrativa**, abordagem que permite a descrição e a discussão de um tema a partir da literatura científica existente, sem a necessidade de um protocolo rígido de busca e seleção. Seu objetivo consiste em sintetizar o conhecimento disponível, identificar convergências e apontar lacunas relativas ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público.

Para a construção deste artigo, foram consultadas bases de dados como SciELO, Google Acadêmico e PubMed; periódicos especializados, como a *Revista de Administração Pública (RAP)* da FGV, *Revista de Gestão Pública* e *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo de Conhecimento*; além de ferramentas inteligentes, como Scispace (Typeset.io) e Semantic Scholar. Utilizaram-se os descritores “clima organizacional”, “qualidade de vida no trabalho”, “serviço público” e “gestão de pessoas”, em português, bem como seus equivalentes em inglês.

A seleção dos materiais priorizou estudos que abordassem a intersecção entre clima organizacional e QVT no contexto do serviço público, com foco em publicações relevantes para a gestão pública contemporânea no período de 2020 a 2024. Durante a pesquisa, foram localizados diversos artigos; após a leitura dos resumos, três foram utilizados como referência principal: Alaqla (2020), Pereira e Trevelin (2020) e Souza, Madeira e Torres (2021).

A análise dos documentos selecionados foi conduzida de forma qualitativa, buscando identificar conceitos fundamentais, teorias e estratégias voltadas à melhoria do ambiente de

trabalho dos servidores públicos. Foram observados aspectos como: abordagens teóricas predominantes, métodos empregados pelos autores, características do clima organizacional no setor público, fatores que influenciam a QVT e práticas de gestão capazes de promover ambientes mais saudáveis, motivadores e produtivos. Além disso, buscou-se compreender como as políticas de gestão de pessoas têm evoluído nas últimas décadas e de que maneira contribuem para o fortalecimento de uma cultura organizacional positiva.

A revisão narrativa também possibilitou a identificação de tendências e lacunas na produção científica. Observou-se que, embora haja um número crescente de publicações sobre clima organizacional e QVT, ainda são escassos os estudos que analisam essas dimensões de maneira integrada, especialmente no contexto do setor público municipal e em regiões menos investigadas do país. A literatura aponta que fatores como carga de trabalho, condições físicas do ambiente, relações interpessoais, comunicação interna, estilo de liderança e reconhecimento profissional influenciam diretamente a percepção do clima e da qualidade de vida dos trabalhadores. Contudo, permanece limitada a produção acadêmica que examina como esses elementos se manifestam em administrações públicas locais, que enfrentam desafios estruturais e gerenciais próprios.

Diante dessa constatação, o processo metodológico adotado buscou não apenas reunir informações disponíveis, mas também interpretar criticamente os achados, relacionando-os ao cotidiano dos serviços públicos e às demandas contemporâneas de modernização administrativa. A revisão bibliográfica serviu, assim, como base para compreender como a literatura científica pode subsidiar práticas mais humanizadas de gestão, capazes de promover melhorias reais no ambiente de trabalho dos servidores. Ademais, a análise qualitativa permitiu situar as concepções teóricas dentro de um contexto aplicável, destacando estratégias que podem ser adotadas pelos gestores públicos para aprimorar o clima organizacional e fortalecer políticas de QVT.

Dessa forma, a metodologia adotada forneceu suporte para a construção de uma reflexão consistente, permitindo estabelecer conexões entre os referenciais teóricos e a prática da administração pública. A revisão narrativa, por sua flexibilidade e profundidade interpretativa, mostrou-se adequada para observar avanços já consolidados, apontar desafios a serem enfrentados e evidenciar a importância crescente de investimentos em ambientes laborais mais saudáveis, eficientes e alinhados aos princípios da gestão pública contemporânea.

#### **4.RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados encontrados nos artigos analisados apontaram que no estudo de Alaqla (2020), identificou-se um efeito estatisticamente significativo da excelência organizacional sobre a qualidade de vida profissional e o comportamento organizacional. O autor constatou forte relação positiva entre ética, ética no trabalho, justiça e qualidade de vida profissional, demonstrando que esta última afeta significativamente o desempenho de uma unidade específica.

Já Pereira e Trevelin (2020) propõem a implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho em uma empresa localizada no ecossistema Sanchub, em São Carlos, atualmente em fase de implantação. Os autores destacam benefícios dos programas de QVT, como maior comprometimento dos funcionários e melhor desempenho organizacional, obtidos por meio de planejamento estratégico voltado a melhorias contínuas — incluindo segurança no emprego e treinamentos. Tais programas são projetados para abordar questões organizacionais específicas, com foco na promoção da saúde, prevenção de doenças e aumento da produtividade. O estudo enfatiza, ainda, que a QVT é um fator motivacional e estratégico dentro das organizações, impactando diretamente a produtividade e o bem-estar dos funcionários.

No estudo de Souza, Madeira e Torres (2021), foram observados atributos básicos e características do mercado relacionados à gestão de pessoas, indicando foco na compreensão desses elementos no contexto da administração pública. Os autores investigaram questões conceituais, culturais e sociais relacionadas ao clima organizacional, sugerindo que esses fatores são determinantes na eficácia da administração pública. A pesquisa pressupõe que um ambiente favorável de trabalho pode criar uma atmosfera motivadora, destacando a importância das condições laborais para o desempenho dos servidores.

A gestão pública, diante de seus desafios característicos, busca ações voltadas ao clima organizacional e à QVT, mas enfrenta obstáculos como estruturas hierarquizadas, processos burocráticos e restrições orçamentárias (Bresser-Pereira, 1998; Motta, 2001). Essas características exigem uma gestão de pessoas mais estratégica, orientada ao engajamento dos servidores e à humanização das relações laborais. Conforme destaca Bergamini (2006), a motivação intrínseca possui papel fundamental nas organizações públicas, já que os servidores valorizam ambientes onde são reconhecidos, possuem autonomia e encontram perspectivas de crescimento. Esses fatores influenciam diretamente o desempenho institucional e a percepção da sociedade sobre a qualidade dos serviços públicos.

A cultura organizacional também se mostra determinante para o clima e a QVT. Culturas que valorizam diversidade, inclusão e respeito mútuo favorecem ambientes mais saudáveis. Estudos indicam que organizações com culturas fortes e positivas tendem a possuir colaboradores mais engajados e satisfeitos, o que reflete diretamente na qualidade do serviço prestado. Nesse sentido, o feedback contínuo aparece como elemento essencial para o aprimoramento do clima organizacional e da QVT. Sistemas de avaliação que incentivam a troca de feedback entre gestores e servidores ajudam a identificar áreas de melhoria, reconhecer conquistas e fortalecer a confiança mútua.

Além do apoio psicológico, a implementação de programas de saúde e bem-estar — como atividades físicas, incentivo à alimentação saudável e workshops sobre gestão do estresse — contribui significativamente para a melhoria da QVT, reduzindo o absenteísmo e favorecendo a satisfação dos servidores. A gestão do tempo também se revela aspecto vital, uma vez que capacitar servidores com técnicas de organização e priorização reduz a pressão laboral e os níveis de estresse. Estratégias como treinamentos sobre uso de ferramentas digitais e planejamento de tarefas auxiliam na execução mais eficiente das atividades.

Promover o engajamento e a participação dos servidores nas decisões organizacionais constitui outro ponto essencial para um clima positivo. A criação de comitês e grupos de trabalho proporciona um espaço no qual os servidores podem expressar sugestões e opiniões, fortalecendo o sentimento de pertencimento e responsabilidade — fatores que impactam positivamente a QVT.

Intervenções organizacionais, gerenciais e individuais voltadas à QVT no setor público apresentam eficácia variável. Programas organizacionais com apoio de facilitadores e programas de assistência ao empregado demonstram os efeitos mais positivos, enquanto algumas iniciativas de bem-estar revelam impacto limitado ou desigual entre departamentos. Observa-se ainda que as evidências sobre sustentabilidade a longo prazo e relação custo-benefício são escassas e fortemente dependentes do contexto institucional.

A implementação de políticas de QVT contribui para a redução do absenteísmo (Limongi-França, 2011). A análise realizada evidenciou que os fatores mais valorizados pelos servidores incluem clima organizacional, condições físicas de trabalho, relações interpessoais e clareza das atividades desempenhadas. Quando esses elementos estão alinhados, há impacto direto na motivação, no desempenho e no bem-estar geral do trabalhador. Setores com maior nível de comunicação interna apresentaram índices mais elevados de satisfação e menos conflitos, evidenciando que o diálogo é componente central da QVT.

Outro achado relevante refere-se à infraestrutura disponível. Ambientes bem iluminados, limpos e organizados estão associados a percepções mais positivas do trabalho, enquanto limitações estruturais geram desgaste emocional, estresse e sensação de desvalorização. Esses resultados reforçam estudos que apontam a ergonomia e as condições materiais como diretamente relacionadas à saúde ocupacional.

As relações profissionais também emergem como ponto crítico. Equipes que recebem feedback constante e construtivo apresentam maior engajamento e cooperação. Em contrapartida, a ausência dessa prática gera insegurança, baixa autoestima e afastamento emocional das atividades. A liderança exerce papel determinante: chefias acolhedoras, participativas e transparentes favorecem ambientes propícios ao crescimento profissional e à estabilidade emocional.

Quanto aos programas institucionais de valorização do servidor, os resultados indicam que ações como capacitações, reconhecimento por desempenho e iniciativas voltadas ao bem-estar físico e psicológico ampliam o sentimento de pertencimento. No entanto, muitos desses programas ainda são percebidos como insuficientes ou pouco frequentes, indicando a necessidade de aprimoramento das políticas de gestão de pessoas.

A discussão dos resultados evidencia que a QVT não depende apenas de fatores individuais, mas de uma estrutura coletiva que envolve políticas organizacionais, gestão eficiente e cultura institucional. Fica claro que a qualidade de vida no trabalho resulta da integração entre infraestrutura adequada, relações saudáveis, valorização profissional e condições emocionais favoráveis. Portanto, para elevar a QVT de forma sustentável, é fundamental que as instituições implementem ações contínuas, realizem avaliações periódicas e mantenham diálogo permanente com os servidores. Somente assim será possível construir um ambiente de trabalho equilibrado, humano e produtivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho (QVT) são elementos cruciais para a eficácia e eficiência dos serviços prestados pelos servidores públicos (Chiavenato, 2014; Limongi-França, 2004b). Ao longo deste estudo, evidenciou-se que um ambiente de trabalho saudável — caracterizado por comunicação aberta, respeito mútuo e suporte da liderança — melhora a satisfação dos colaboradores e impacta diretamente a qualidade dos serviços oferecidos à população.

A promoção de um clima organizacional positivo deve constituir prioridade nas instituições públicas. Isso inclui a implementação de políticas que valorizem o reconhecimento do desempenho, incentivem o desenvolvimento profissional e assegurem um ambiente físico seguro e confortável. Além disso, é imprescindível a atenção à saúde mental dos servidores, especialmente diante das pressões e desafios característicos da rotina laboral.

A interdependência entre clima organizacional e QVT é clara: um clima favorável contribui para melhores condições de vida no trabalho, enquanto práticas que promovem a QVT reforçam ambientes organizacionais positivos. Assim, a administração pública deve adotar uma abordagem integrada que considere ambos os aspectos como elementos estratégicos de gestão.

Investir em ações que melhorem tanto o clima quanto a QVT não é apenas uma responsabilidade ética, mas uma necessidade estratégica. Organizações comprometidas com o bem-estar de seus servidores colhem benefícios como maior produtividade, redução do absenteísmo e melhoria da prestação de serviços. Em última análise, servidores públicos satisfeitos e engajados são essenciais para construir uma administração mais eficiente, transparente e orientada ao cidadão. Dessa forma, a promoção do clima organizacional e da QVT deve ser entendida como investimento no futuro da gestão pública, refletindo diretamente no fortalecimento institucional e na satisfação social.

A análise do serviço público dentro da perspectiva da QVT demonstra um cenário complexo e multifacetado, marcado por desafios estruturais, legais e organizacionais. Para que a QVT seja efetiva, as instituições públicas devem adotar políticas integradas de valorização, participação e cuidado com o servidor.

Investir em programas de capacitação e desenvolvimento profissional revela-se uma estratégia eficaz para elevar a qualidade de vida no trabalho. Esses programas não apenas aprimoram competências, mas também demonstram o comprometimento institucional com o crescimento do servidor. A promoção de treinamentos, workshops e cursos favorece o aprendizado contínuo, resultando em impacto positivo na motivação e produtividade.

A saúde mental deve constituir prioridade nas políticas de QVT. O estresse e a sobrecarga de trabalho são comuns no setor público, e a implementação de programas de apoio psicológico e práticas de bem-estar — como meditação e exercícios físicos — pode gerar resultados significativos. Criar um ambiente em que os servidores se sintam à vontade para buscar ajuda é fundamental para manter equipes saudáveis e produtivas.

Investir em QVT significa investir na eficiência do Estado. Servidores saudáveis, motivados e reconhecidos prestam serviços de maior qualidade à população, fortalecem a cidadania e contribuem para o desenvolvimento social. Portanto, a QVT deve ser compreendida como estratégia permanente da gestão pública, capaz de transformar tanto o ambiente interno quanto a experiência de atendimento ao cidadão.

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu compreender que a relação entre clima organizacional e QVT constitui um dos fatores mais determinantes para o desempenho e a sustentabilidade das instituições públicas contemporâneas. Ao observar a dinâmica do serviço público brasileiro — marcada por desafios estruturais, burocráticos e sociais —, evidencia-se que a valorização do servidor e a construção de ambientes laborais saudáveis são condições essenciais para fortalecer políticas públicas e aprimorar continuamente os serviços oferecidos à sociedade.

O clima organizacional, entendido como percepção coletiva sobre as práticas de gestão, relações interpessoais e condições internas, emerge como elemento-chave para explicar atitudes, comportamentos e níveis de engajamento. Ambientes pautados na comunicação eficiente, liderança humanizada, justiça organizacional e práticas claras de gestão favorecem motivação e comprometimento, fortalecendo o senso de pertencimento e o alinhamento com objetivos institucionais.

De forma paralela, a qualidade de vida no trabalho constitui dimensão fundamental na promoção da saúde, satisfação e bem-estar dos servidores. A QVT abrange aspectos físicos, psicológicos e sociais que moldam a experiência diária, incluindo infraestrutura adequada, ergonomia, relações respeitadas, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e oportunidades de capacitação contínua. Instituições que investem nessas dimensões tendem a apresentar redução do absenteísmo, menor adoecimento ocupacional e baixa rotatividade, além de maior produtividade e cooperação entre equipes.

A integração entre clima organizacional e QVT revela um ciclo de retroalimentação. Ambientes com bom clima fortalecem a QVT, enquanto servidores com boa qualidade de vida contribuem para a consolidação de um clima organizacional mais positivo. Esse ciclo virtuoso gera motivação, satisfação e desempenho superiores, refletindo-se na eficácia das políticas públicas implementadas.

O contrário também se confirma: ambientes marcados por relações autoritárias, comunicação ineficaz, falta de reconhecimento, sobrecarga de trabalho e condições inadequadas produzem um clima negativo, afetando o bem-estar dos servidores e resultando em estresse, desmotivação e queda de produtividade. Isso compromete o funcionamento institucional e reduz a qualidade dos serviços prestados à população. Assim, negligenciar clima

e QVT significa comprometer não apenas a saúde do servidor, mas também a função social da administração pública.

Diante disso, destaca-se a necessidade de práticas estratégicas na gestão pública que integrem diagnóstico de clima organizacional, políticas de QVT e ações permanentes de valorização dos servidores. Entre essas práticas estão programas de desenvolvimento de lideranças, fortalecimento da comunicação interna, escutas ativas, pesquisas periódicas de clima, ações preventivas de saúde, capacitações e políticas de reconhecimento profissional. Essas iniciativas devem ser compreendidas como parte de um projeto institucional contínuo, alinhado aos princípios de eficiência, transparência e participação.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento do clima organizacional e da QVT representa caminho fundamental para a transformação da administração pública. Servidores motivados, saudáveis e valorizados são agentes essenciais na construção de serviços públicos mais eficientes, humanizados e orientados ao bem comum. Assim, investir nessas dimensões não é apenas uma decisão administrativa, mas uma exigência ética, social e institucional capaz de impactar positivamente toda a sociedade.

Por fim, reafirma-se que a qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados. Servidores motivados e satisfeitos oferecem atendimento mais humanizado e eficaz, contribuindo para o fortalecimento da cidadania e para a confiança da população nas instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- FERNANDES, Eda Oliveira. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968. 217 p.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho: QVT – Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004a.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Clima organizacional e cultura: instrumentos de diagnóstico e intervenção*. São Paulo: Atlas, 2004b.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MF Alaqla, “O efeito da relação entre excelência organizacional e qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional: um estudo aplicado no setor de serviços de saúde na cidade de Taij”, *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 10, nº 2, pp. 280–296, maio de 2020, doi: 10.5296/IJHRS.V10I2.16860. Disponível em:

<https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/16860/13246>. Acesso em: 13 novembro 2025.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de mudar as organizações públicas*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001

PEREIRA, Marriete Nagela; TREVELIN, Ana Teresa Colenci. *Qualidade de vida no trabalho: A Importância Das Pessoas Nas Organizações*. Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga, SP, v. 17, n. 1, p. 219–231, 2020. DOI: [10.31510/infa.v17i1.716](https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.716). Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/716>. Acesso em: 14 novembro 2025.

SOUZA, Tatiana Fabíola Costa; MADEIRA, Flávia Mendes; TORRES, Luiz Claudio Bezerra. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho de servidores públicos: estratégias para elevar a eficiência dos serviços públicos*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, vol. 12, ed. 03, p. 63-83, 2021. ISSN 2448-0959. DOI: [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/eficiencia-dos-servicos](https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/eficiencia-dos-servicos). Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/eficiencia-dos-servicos>. Acesso em: 22 maio 2025.

WALTON, R.E. *Quality of working life: what is it?* Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology - MIT, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.