

## CLIMA ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES COM MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

## ORGANIZATIONAL CLIMATE: RELATIONSHIPS WITH MOTIVATION AND PROFESSIONAL PERFORMANCE

## CLIMA ORGANIZACIONAL: RELACIONES CON LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

**Mateus Soares Ferreira**

Graduando em Administração, Faculdade de Ensino Superior de Linhares, Brasil

E-mail: [mateussoares.1510@gmail.com](mailto:mateussoares.1510@gmail.com)

**Alex Roberto Machado**

Doutor em Psicologia, FACHELI - Faculdade de Ensino Superior de Linhares, Espírito Santo, Brasil.

### Resumo

A interdependência entre o ambiente de trabalho e o rendimento das equipes é o foco deste estudo, que investiga a relação entre clima organizacional, motivação e desempenho profissional no cenário corporativo. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, conduzida sob o método de revisão integrativa da literatura. A partir de buscas no Google Acadêmico, SciELO e SPELL, e alinhamento com o foco gerencial, definiu-se uma amostra final de 31 artigos científicos publicados de 2022 em diante, além de obras clássicas de fundamentação. A análise demonstra que o clima interno opera de forma sistêmica, sendo a liderança e a comunicação transparente pilares essenciais; a negligência na escuta ativa desgasta rapidamente o sentimento de pertencimento. Na dimensão motivacional, amparada pelas teorias de Herzberg e da Autodeterminação, o levantamento confirma que incentivos puramente financeiros geram efeitos passageiros, enquanto fatores intrínsecos — como autonomia e reconhecimento — sustentam o engajamento de longo prazo. No tocante aos resultados, observam-se reflexos diretos nos níveis de desempenho individual, de equipe e organizacional, havendo correlação robusta entre o desânimo das equipes (evidenciado pela rotatividade) e perdas de competitividade e rentabilidade. Fica evidente que gerenciar o clima organizacional consolidou-se como um imperativo estratégico. Por fim, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas empíricas para contrastar esses achados teóricos com a realidade corporativa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Motivação; Desempenho profissional; Gestão de pessoas.

### Abstract

The interdependence between the workplace environment and team output is the core of this study, which investigates the relationship between organizational climate, motivation, and professional performance in the corporate landscape. The research is qualitative, conducted as an integrative literature review. Based on searches in Google Scholar, SciELO, and SPELL, aligned with a managerial approach, a final sample of 31 scientific articles published from 2022 onward was defined, alongside classic literature. The analysis demonstrates that the internal climate operates systemically, with leadership and transparent communication as essential pillars; neglecting active listening quickly erodes the sense of belonging. Regarding motivation, supported by Herzberg's and Self-Determination theories, the findings confirm that purely financial incentives generate temporary effects, whereas intrinsic factors—such as autonomy and recognition—sustain long-term engagement. Concerning results, direct reflections are observed at the individual, team, and organizational performance levels, with a robust correlation between team discouragement (evidenced by turnover) and losses in competitiveness and profitability. It is evident that managing the organizational climate has become a strategic imperative. Finally, future empirical field studies are recommended to contrast these theoretical findings with corporate reality.

**Keywords:** Organizational climate; Motivation; Professional performance; People management.

## Resumen

La interdependencia entre el entorno de trabajo y el rendimiento de los equipos es el foco de este estudio, que investiga la relación entre el clima organizacional, la motivación y el desempeño profesional en el escenario corporativo. La investigación es cualitativa, conducida bajo el método de revisión integradora de la literatura. A partir de búsquedas en Google Académico, SciELO y SPELL, alineadas con un enfoque gerencial, se definió una muestra final de 31 artículos científicos publicados desde 2022 en adelante, junto con literatura clásica. El análisis demuestra que el clima interno opera de forma sistémica, siendo el liderazgo y la comunicación transparente pilares esenciales; la negligencia en la escucha activa desgasta rápidamente el sentido de pertenencia. En la dimensión motivacional, amparada por las teorías de Herzberg y de la Autodeterminación, el estudio confirma que los incentivos puramente económicos generan efectos pasajeros, mientras que los factores intrínsecos —como la autonomía y el reconocimiento— sostienen el compromiso a largo plazo. En cuanto a los resultados, se observan reflejos directos en los niveles de desempeño individual, de equipo y organizacional, existiendo una correlación robusta entre el desánimo de los equipos (evidenciado por la rotación) y las pérdidas de competitividad y rentabilidad. Queda evidente que gestionar el clima organizacional se ha consolidado como un imperativo estratégico. Por último, se sugiere el desarrollo de investigaciones empíricas para contrastar estos hallazgos teóricos con la realidad corporativa.

**Palabras clave:** Clima organizacional; Motivación; Desempeño profesional; Gestión de personas.

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional constitui um dos fatores determinantes para o desempenho das instituições. Segundo Chiavenato (2003), ele opera como um termômetro do ambiente interno, representando a atmosfera psicológica vivenciada e percebida pelos colaboradores em seu cotidiano. Essa percepção atua como um vetor que molda o comportamento das equipes, impactando diretamente os níveis de motivação e produtividade.

Nesse cenário, a identificação das variáveis que interferem no ambiente de trabalho torna-se indispensável. Chiavenato (2014) defende que o sucesso e a sobrevivência das organizações contemporâneas não dependem exclusivamente de seus recursos financeiros ou tecnológicos, mas fundamentalmente da qualidade do ambiente interno e do nível de engajamento de seus colaboradores. Desse modo, investigar tais fatores permite prever impactos no comportamento organizacional, viabilizando aos gestores intervenções preventivas e assertivas antes que os resultados globais sejam comprometidos.

É fundamental considerar que a percepção dos profissionais sobre o ambiente possui natureza dinâmica. Enquanto um clima favorável impulsiona o desempenho, um ambiente desfavorável compromete o engajamento e mitiga a motivação da equipe. Robbins (2005) corrobora essa premissa ao afirmar que o

comportamento dos indivíduos nas empresas é condicionado pela maneira como interpretam o ambiente ao seu redor, o que afeta intrinsecamente sua capacidade de produção.

Apesar da reconhecida importância gerencial do tema, as rápidas transformações nas dinâmicas de trabalho exigem constantes atualizações teóricas. Diante disso, delinea-se o seguinte problema de pesquisa: como o clima organizacional, a motivação e o desempenho profissional se inter-relacionam sob a ótica da literatura científica contemporânea? Para responder a este questionamento, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a interdependência entre o clima, a motivação e o desempenho.

A justificativa científica da pesquisa pauta-se na necessidade de sistematizar achados empíricos recentes para preencher lacunas de compreensão sobre essa tríade, oferecendo embasamento atualizado que transcenda o senso comum. Adicionalmente, para dar direcionamento à investigação, foram definidos objetivos específicos que consistem em: identificar os elementos constituintes do clima interno; avaliar os impactos desse ambiente na dinâmica motivacional das equipes; e examinar de que maneira tal envolvimento se reflete nos resultados e na produtividade dentro das organizações

## 2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, conduzida sob o método de revisão integrativa da literatura. Esse formato foi escolhido por permitir a síntese de evidências oriundas de diferentes abordagens, proporcionando uma compreensão abrangente sobre o fenômeno estudado. A fundamentação teórica foi alicerçada em literatura clássica de Gestão de Pessoas, enquanto o *corpus* analítico foi composto essencialmente por publicações recentes.

O levantamento bibliográfico foi realizado no mês de maio de 2026. A principal base de dados utilizada foi o Google Acadêmico, escolha justificada por seu amplo alcance, volume de indexação e capacidade de englobar periódicos nacionais e regionais emergentes na área de Administração. Contudo, para conferir maior rigor

metodológico e controle à recuperação dos dados, a pesquisa principal foi complementada por buscas nas bases SciELO e SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library). As buscas foram operacionalizadas utilizando-se as palavras-chave principais: "Clima Organizacional", "Motivação", "Desempenho" e "Recompensas". Para refinar os resultados, aplicaram-se combinações booleanas como ("Clima Organizacional" AND "Motivação") e ("Motivação" AND "Desempenho" OR "Recompensas"). Foram adotados filtros temporais restringindo a seleção a trabalhos publicados a partir do ano de 2022, priorizando-se publicações no idioma português.

A seleção da amostra obedeceu a critérios rigorosos para garantir o alinhamento ao problema de pesquisa. Os critérios de inclusão adotados foram: artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares, que abordassem diretamente o foco gerencial da relação entre os construtos, sendo aceitos estudos empíricos, estudos de caso e revisões teóricas. Como critérios de exclusão, foram eliminados trabalhos em duplicidade, monografias, dissertações, teses, ensaios não revisados às cegas e pesquisas que tratavam de contextos organizacionais excessivamente específicos ou sem aplicabilidade prática. Na etapa inicial de busca, foram localizados 45 potenciais artigos. A partir da leitura completa dos resumos e aplicação dos filtros de elegibilidade, 14 trabalhos foram excluídos por não possuírem o escopo gerencial necessário. Ao final desta triagem, a amostra definitiva foi consolidada em 31 artigos científicos, os quais foram lidos na íntegra para embasar a etapa de análise e discussão.

Por fim, reconhecem-se as limitações metodológicas inerentes ao desenho desta revisão. A utilização do Google Acadêmico como ponto de partida, apesar da adoção de bases complementares, pode introduzir certa heterogeneidade na avaliação da qualidade estrita dos estudos. Ademais, a mescla de estudos aplicados a contextos distintos englobando organizações de portes e setores variados bem como a impossibilidade metodológica de uma revisão integrativa atestar causalidade direta. Dessa forma, os achados sistematizados não devem ser lidos como determinações absolutas de causa e efeito sobre resultados financeiros, mas sim

como fortes associações sugeridas e validadas pela literatura gerencial contemporânea. Para facilitar a visualização e a rastreabilidade dos dados, as principais características dos 31 estudos que compõem a amostra definitiva desta revisão estão sumarizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese dos artigos analisados.

<b>Autor(es) e Ano</b>	<b>Tipo de Estudo / Contexto</b>	<b>Foco Temático / Variáveis</b>	<b>Principal Contribuição ou Achado</b>
Silva et al. (2025)	Artigo / Revisão	Liderança e Motivação	Modelos democráticos e transformacionais geram laço afetivo e bem-estar.
Balbino & Alves (2026)	Artigo / Revisão	Liderança e Desempenho	A conduta do gestor une valores da equipe e extrai melhor rendimento.
Antonini (2022)	Artigo / Revisão	Liderança e Motivação	A postura consciente do líder afeta a motivação organizacional.
Abrão Junior et al. (2023)	Artigo / Revisão	Liderança na Gestão de Pessoas	Conduta da liderança é definitiva para o desempenho da equipe.
Lima, Araújo & Leite (2023)	Artigo Empírico (Org. Privada)	Liderança e Clima	O líder deve atuar como facilitador próximo para manter o compromisso.
Magierski & Montejano (2022)	Artigo / Revisão	Comunicação e Clima	Conversas transparentes diminuem conflitos e promovem interações saudáveis.
Duarti & Silva (2026)	Artigo Empírico	Escuta Ativa e Clima	70,9% dos profissionais relatam problemas por falta de escuta dos superiores.
Silva & Leal (2024)	Estudo de Caso (Laboratório Alfa)	E-liderança e Motivação	Falta de metodologia digital clara confunde os colaboradores.
Oliveira, Ferreira & Costa (2022)	Artigo / Revisão	Saúde Mental e Liderança	Líderes precisam de maturidade emocional para evitar a inércia profissional.
Lima et al. (2024)	Artigo Empírico (Docência)	Bem-estar e Cultura	Gestão baseada no diálogo fortalece a identidade institucional.
Barni & Silva (2022)	Artigo / Teórico	Satisfação Multidisciplinar	O gestor deve ser flexível em ambientes de forte cobrança por resultados.
Pereira, Silva & Durão (2024)	Artigo / Revisão	Teorias Motivacionais	A Teoria de Herzberg explica eficazmente o comportamento profissional atual.
Locatelli, Sgarbossa & Mozzato (2023)	Estudo de Caso (Cooperativa)	Motivação e Clima	Condições de trabalho e salário impactam diretamente a satisfação íntima.

Abreu, Almeida & Suave (2025)	Estudo de Caso (Ind. Confeção)	Incentivos e Desempenho	Prêmios financeiros geram picos isolados, mas não sustentam o engajamento.
Moraes et al. (2024)	Artigo / Revisão	Clima Saudável e Satisfação	Respeito mútuo e colaboração são pilares de um clima duradouro.
Zonatto, Silva & Gonçalves (2018)	Artigo Empírico	Comprometimento Org.	Estímulos intrínsecos e extrínsecos geram forte ligação com o negócio.
Carmelo & Correia (2025)	Artigo / Teórico	Contrato Psicológico	Exige sensibilidade do líder para expectativas que mudam por perfil.
Lukombo (2025)	Estudo de Caso (Escola Primária)	Clima e Motivação	O diagnóstico correto de fatores evita desmotivação crônica.
Freitas, Filipe & Manuel (2026)	Estudo de Caso (Ensino Sup. Angola)	Clima como Fator Motivação	Políticas de valorização estruturadas garantem o sucesso e bom comportamento.
Guimarães, Silva & Monteiro (2023)	Artigo / Revisão	Clima e Desempenho	Melhorar o ambiente interno beneficia diretamente a eficiência geral.
Pereira, Passos & Ribeiro (2022)	Estudo Empírico (Setor Bancário)	Motivação e Performance	O bem-estar é combustível para focar e atingir as metas da instituição.
Ben & Neves (2024)	Estudo Empírico (Inst. Bancárias)	Gestão Estratégica	Funcionários valorizados sentem orgulho e superam limites produtivos.
Reis & Vicente (2024)	Estudo de Caso (U. Cuidados Continuados)	Avaliação de Desempenho	Processos transparentes de avaliação funcionam como incentivo ao crescimento.
Renovato & Holgado-Silva (2024)	Artigo Empírico	Clima e Atendimento	O colaborador motivado transforma satisfação em serviço de excelência ao público.
Porto, Cintra & Carvalho (2025)	Artigo / Revisão	Estratégia e Produtividade	A falta de estratégias motivacionais eleva o absenteísmo e prejudica resultados.
Fernandes & Justi (2025)	Trabalho Acadêmico (TCC)	Motivação e Desempenho	A ausência de incentivo afeta negativamente o desempenho do trabalhador.
Menezes et al. (2025)	Estudo de Caso (Gerência Endemias)	Gestão de Pessoas	A ausência de ações estruturadas compromete a força de trabalho a longo prazo.
Marinho, Pantoja & Souza (2025)	Estudo Empírico (Servidores PCDF)	Motivação no Trabalho	É exigida a implementação de políticas gerenciais de sustentabilidade de carreira.
Castro, Lustosa & Guerra (2023)	Análise Empírica (Mercado Capitais)	Motivação e Rentabilidade	Altas taxas de rotatividade (desânimo) geram menor retorno financeiro nas ações.

Carneiro & Zandonadi (2022)	Estudo de Caso (Coop. de Crédito)	Clima e Produtividade	O diagnóstico do clima é estratégia central para rentabilidade e competitividade.
Sousa (2023)	Artigo / Revisão	Psicologia Positiva e Clima	Consolidou a gestão do ambiente como imperativo para sobrevivência corporativa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Como pode ser observado no Quadro 1, a literatura recente investiga a inter-relação entre liderança, motivação e desempenho sob diversas perspectivas setoriais (públicas, privadas, educacionais e de saúde) e metodológicas. As convergências e divergências desses achados serão devidamente aprofundadas e debatidas na seção a seguir.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de aprofundar a análise bibliográfica, faz-se necessária a delimitação conceitual dos construtos centrais deste estudo. O clima organizacional configura-se como a percepção compartilhada e transitória pelos colaboradores acerca das práticas, políticas e condições do ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014), diferenciando-se da cultura organizacional, que remete aos valores, crenças e pressupostos históricos e profundamente enraizados na instituição. Paralelamente, a satisfação no trabalho reflete um estado afetivo resultante da avaliação das experiências laborais, enquanto a motivação diz respeito à energia e ao direcionamento interno do comportamento. O engajamento transcende a mera satisfação, caracterizando-se por um estado de alto envolvimento cognitivo, físico e emocional com as tarefas. Por fim, o desempenho representa os resultados práticos, comportamentos e entregas mensuráveis que derivam de toda essa dinâmica estrutural (Robbins, 2005).

A análise dos 31 trabalhos selecionados evidencia que o clima organizacional, a motivação e o desempenho profissional operam de modo interdependente. Para sistematizar essas relações e identificar convergências, divergências e lacunas na literatura, a discussão foi estruturada em três eixos principais: os fatores determinantes do ambiente interno; as influências do clima na dinâmica

motivacional; e os reflexos do envolvimento profissional nos diferentes níveis de desempenho.

### **3.1 O papel da liderança e da comunicação na construção do clima**

O clima organizacional reflete diretamente as práticas de gestão de pessoas. Nesse cenário, a liderança atua como elemento central na modulação desse ambiente. Os achados de Silva et al. (2025) demonstram uma forte convergência na literatura ao apontar que a postura do gestor é o principal catalisador do envolvimento da equipe. Os autores constataram que modelos fundamentados em habilidades relacionais, como as lideranças democrática e transformacional, são mais eficazes na promoção do bem-estar e na consolidação de um vínculo afetivo entre colaborador e organização. Em contraste, a liderança estritamente transacional, focada em recompensas de curto prazo, apresenta limitações para sustentar um ambiente saudável. Essa proeminência da conduta gerencial é ratificada de maneira unânime por Balbino e Alves (2026), Antonini (2022) e Abrão Junior et al. (2023), que identificam a atuação consciente do líder como o vetor definitivo para alinhar valores e otimizar o rendimento das equipes. Corroborando essa perspectiva, Lima, Araújo e Leite (2023) ressaltam que o gestor deve atuar como um facilitador próximo, papel essencial para a manutenção do compromisso organizacional.

A consolidação de um ambiente psicologicamente seguro depende substancialmente dos canais de comunicação interna. Magierski e Montejano (2022) argumentam que interações transparentes mitigam conflitos e fomentam um clima ético. No entanto, a literatura aponta uma divergência prática entre o discurso organizacional e a realidade vivenciada: Duarte e Silva (2026) apresentam dados críticos sobre a ausência de escuta ativa por parte das lideranças. O estudo revela que 70,9% dos profissionais avaliados relatam prejuízos em sua rotina devido à incapacidade dos superiores de acolher demandas, com apenas 43,6% percebendo que suas contribuições são efetivamente consideradas. Essa negligência compromete rapidamente o sentimento de pertencimento. Além disso, no contexto

de transformações tecnológicas, nota-se uma lacuna na adaptação gerencial: Silva e Leal (2024) alertam que, sob a e-liderança, a ausência de uma metodologia digital clara pode gerar ambiguidade e desorientação entre os colaboradores.

A habilidade de escuta está intimamente ligada à responsabilidade contemporânea com a saúde mental no trabalho. Oliveira, Ferreira e Costa (2022) sustentam que as lideranças necessitam de maturidade emocional para mediar pressões; a ausência desse suporte favorece a inércia profissional e eleva os riscos de adoecimento. Gestores capacitados para o acolhimento constroem equipes mais resilientes. Essa linha de raciocínio alinha-se às proposições de Lima et al. (2024), que defendem uma gestão dialógica e participativa para o fortalecimento da identidade institucional e da qualidade de vida no trabalho. Por fim, Barni e Silva (2022) ponderam que, em cenários de alta exigência por metas, a flexibilidade gerencial e o suporte humanizado na resolução de problemas são indispensáveis para assegurar a satisfação.

### **3.2 A influência do clima organizacional na dinâmica da motivação**

Estabelecida a influência da liderança e da comunicação, torna-se imperativo compreender os efeitos do clima na motivação dos colaboradores. As evidências revisadas sugerem que a motivação constitui um estado dinâmico, modulado pelas condições do ambiente de trabalho. A literatura clássica permanece relevante para explicar essa dinâmica, havendo ampla convergência no uso da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. O estudo de Pereira, Silva e Durão (2024), por exemplo, conclui que esse modelo explica eficazmente o comportamento profissional contemporâneo, indicando que a satisfação das necessidades higiênicas (infraestrutura, segurança, remuneração adequada) previne a insatisfação, mas não gera engajamento isoladamente. Essa associação é corroborada por Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023), ao demonstrarem que o clima influencia a motivação por meio da percepção das condições estruturais e das relações interpessoais.

Para além da perspectiva clássica de Herzberg, a literatura recente apresenta avanços ao incorporar teorias contemporâneas para explicar o engajamento, com

destaque para a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000). Essa abordagem postula que o envolvimento sustentável ocorre quando o ambiente supre três necessidades psicológicas fundamentais: autonomia, competência e pertencimento. A motivação intrínseca, sob essa ótica, supera o mero cumprimento de obrigações contratuais. Essa premissa teórica é evidenciada empiricamente no estudo de caso conduzido por Abreu, Almeida e Suave (2025) em uma indústria de confecção: os autores constataram que os incentivos financeiros geram apenas picos de produtividade de curto prazo, mostrando-se insuficientes para sustentar o engajamento contínuo sem o amparo de autonomia e reconhecimento. Em sintonia, Moraes et al. (2024) apontam que o respeito mútuo e a colaboração interpessoal são variáveis indispensáveis para a consolidação de um clima duradouro.

Não obstante essas convergências, os estudos apontam divergências quanto à universalidade dos estímulos. Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) salientam que, embora a combinação de estímulos intrínsecos e extrínsecos promova elevado comprometimento, diferentes perfis demográficos reagem de maneiras distintas a um mesmo clima. Essa heterogeneidade dialoga com a teoria do contrato psicológico explorada por Carmelo e Correia (2025), que sublinha a necessidade de sensibilidade gerencial para alinhar expectativas individuais flutuantes. A negligência dessa pluralidade resulta em desajustes no ambiente. Em contrapartida, Lukombo (2025) e Freitas, Filipe e Manuel (2026) demonstram que um diagnóstico acurado do clima mitiga conflitos e previne a desmotivação crônica, ratificando que políticas institucionais estruturadas são o alicerce para o comportamento positivo nas organizações.

### **3.3 Os reflexos da motivação no desempenho e nos resultados organizacionais**

Para consolidar a análise, torna-se imprescindível avaliar os reflexos do envolvimento profissional nos resultados globais das instituições. Os estudos revisados convergem ao apontar a motivação como um vetor estratégico para o alcance dos objetivos corporativos. Contudo, a literatura especializada exige a

diferenciação dessa variável em três níveis distintos de análise: o desempenho individual (vinculado às entregas diretas, eficiência e foco do colaborador), o desempenho de equipe (relacionado à sinergia, colaboração e metas coletivas) e o desempenho organizacional (mensurado por indicadores macro, como absenteísmo, rotatividade e performance financeira). Guimarães, Silva e Monteiro (2023) elucidam que investimentos no ambiente interno otimizam a eficiência geral, alinhando a satisfação individual aos propósitos corporativos.

No âmbito do desempenho individual e coletivo, os reflexos operacionais são imediatos. Uma pesquisa empírica realizada por Pereira, Passos e Ribeiro (2022) no setor bancário indicou que a motivação eleva diretamente o rendimento do trabalhador e a eficiência das equipes. Os dados sugerem que profissionais imersos em um clima favorável convertem o bem-estar psicológico em capacidade produtiva. Esse panorama é reforçado por Ben e Neves (2024), ao sinalizarem que colaboradores valorizados desenvolvem maior identificação com a empresa e tendem a superar limites estabelecidos. Para garantir a continuidade desse processo, Reis e Vicente (2024) destacam a relevância de sistemas de avaliação de desempenho transparentes, os quais atuam como mecanismos de *feedback* e incentivo ao desenvolvimento da carreira.

O impacto dessa dinâmica interna transcende as fronteiras organizacionais, repercutindo no mercado externo. Renovato e Holgado-Silva (2024) observaram que a qualidade do relacionamento interpessoal influencia positivamente o atendimento ao público, onde o colaborador atua como o principal representante da imagem institucional. Por outro lado, a literatura identifica uma lacuna crítica quando há déficit na gestão humana: Porto, Cintra e Carvalho (2025) e Fernandes e Justi (2025) advertem que a ausência de estratégias motivacionais eleva os índices de absenteísmo e deteriora a qualidade do trabalho. Adicionalmente, Menezes et al. (2025) e Marinho, Pantoja e Souza (2025) evidenciam que a carência de ações estruturadas compromete progressivamente a retenção de talentos, demandando políticas sustentáveis.

No nível do desempenho organizacional, observa-se uma associação significativa entre o clima e a viabilidade econômica das empresas. Castro, Lustosa e Guerra (2023) demonstraram, mediante análise no mercado de capitais brasileiro, que elevadas taxas de rotatividade (um forte indicativo de desânimo interno) estão associadas a menores retornos financeiros nas ações avaliadas. Importa ressaltar que tais apontamentos não configuram uma causalidade determinista e absoluta, mas sugerem uma correlação robusta em que a ineficiência na gestão de talentos pode resultar em vulnerabilidades de mercado e perdas econômicas. Com base nessa relação, Carneiro e Zandonadi (2022) e Sousa (2023) concluem que o diagnóstico e o monitoramento do clima organizacional superaram a função meramente departamental do setor de Recursos Humanos, consolidando-se como imperativos estratégicos para a manutenção da competitividade empresarial.

### 3.4 Quadro Analítico das Relações

Sintetizando os achados revisados, propõe-se um quadro analítico representativo da integração desses construtos, conforme ilustrado no Quadro 2 a seguir. O modelo estabelece que os *Fatores Ambientais e Gerenciais* (liderança consciente, escuta ativa, comunicação transparente e justiça organizacional) atuam como antecedentes fundamentais. Estes fatores modulam os *Fatores Psicológicos e Motivacionais* do indivíduo (autonomia, sentimento de pertencimento, necessidade de reconhecimento e bem-estar). Por sua vez, essa estrutura psicológica impulsiona os *Resultados* em três instâncias: no nível individual (produtividade e engajamento), no nível de equipe (sinergia e excelência no atendimento) e no nível organizacional (rentabilidade sustentável, redução de rotatividade e elevação da competitividade). Dessa forma, evidencia-se que o clima organizacional não incide diretamente sobre o desempenho financeiro de forma isolada, mas atua mediante a mediação profunda e contínua do comportamento humano.

Quadro 2 - Modelo analítico das relações entre clima, motivação e desempenho.

Antecedentes (Variáveis do Clima)	Mediação (Fatores Motivacionais)	Consequentes (Níveis de Desempenho)
-----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança consciente e facilitadora</li><li>• Escuta ativa e acolhimento emocional</li><li>• Comunicação transparente</li><li>• Justiça organizacional e colaboração</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomia (Teoria da Autodeterminação)</li><li>• Sentimento de pertencimento</li><li>• Necessidade de reconhecimento</li><li>• Bem-estar e segurança psicológica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nível Individual:</b> Produtividade e foco nas metas</li><li>• <b>Nível de Equipe:</b> Sinergia e excelência no atendimento</li><li>• <b>Nível Organizacional:</b> Rentabilidade, competitividade e redução de rotatividade/absenteísmo</li></ul>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base na literatura revisada.

Como detalhado no Quadro 2, fica evidente que o investimento nas variáveis de clima e na mediação psicológica do colaborador atua como uma ponte estratégica indispensável para que a organização converta o bem-estar interno em resultados operacionais e financeiros consistentes.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a interdependência entre o clima organizacional, a dinâmica motivacional e o desempenho profissional. A análise da literatura revisada confirmou que essas três variáveis operam de maneira sistêmica: o ambiente interno atua como um modulador da disposição psicológica do colaborador, o que, por conseguinte, reflete-se na qualidade e na eficiência das entregas em diferentes níveis. No atual cenário corporativo, a sobrevivência e a competitividade das organizações estão fortemente associadas à capacidade gerencial de orquestrar essa dinâmica.

Os resultados demonstram que um clima organizacional favorável não emerge de forma espontânea; trata-se de uma construção contínua e intencional. Evidencia-se que o papel das lideranças transcende a mera exigência por metas, demandando competências baseadas na escuta ativa, na inteligência emocional e na justiça organizacional. São essas práticas que consolidam a segurança psicológica e o sentimento de pertencimento nas equipes.

Sob essas condições favoráveis, a motivação é potencializada. O levantamento bibliográfico reforça que incentivos financeiros, embora essenciais para suprir necessidades básicas, são insuficientes para sustentar o engajamento a

longo prazo. O envolvimento profundo requer o atendimento de necessidades intrínsecas, tais como a autonomia, o reconhecimento do mérito e o desenvolvimento profissional. A convergência desses fatores gera impactos tangíveis no desempenho, otimizando a produtividade individual, fomentando a sinergia das equipes e mitigando passivos organizacionais, como o absenteísmo e a rotatividade.

Portanto, conclui-se que a gestão do clima organizacional deixou de ser uma prática assistencialista do setor de Recursos Humanos para consolidar-se como um imperativo estratégico. Embora não seja possível estabelecer uma causalidade isolada e absoluta, a literatura sugere uma correlação robusta na qual o investimento no ambiente de trabalho e no bem-estar humano atua como um pilar de sustentabilidade econômica e valorização de mercado. Como recomendação para estudos futuros, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas empíricas, mediante a aplicação de instrumentos quantitativos para o diagnóstico de clima, a fim de contrastar as evidências teóricas deste levantamento com a realidade prática de diferentes setores do mercado.

## 5 REFERÊNCIAS

### 5.1 Fundamentação Teórica (Obras Clássicas)

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

### 5.2 Amostra Revisada (Artigos Científicos e Trabalhos Acadêmicos)

ABRÃO JUNIOR, Ali Antonio; RIBEIRO, Amanda Vital; LIMA, David Eugenio Angelo de; ANDRADE, Julia Arcanjo Marques de; QUEIROZ, Kele Chaves. A importância da liderança e motivação na gestão de pessoas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 11, p. 913-927, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.51891/rease.v9i11.12013>. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12013>. Acesso em: 4 jun. 2026.

ABREU, Elias Marinato; ALMEIDA, Matheus Ricardo; SUAVE, Ricardo. Incentivos, motivação e desempenho de funcionários: estudo de caso em uma indústria de confecção. **Revista Mineira de Contabilidade (RMC)**, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p.

94-109, set./dez. 2025. DOI: <https://doi.org/10.51320/rmc.v26i3.1732>. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1732>. Acesso em: 4 jun. 2026.

ANTONINI, Carlos Eduardo Vieira. A importância da relação entre a liderança e a motivação na organização. **Semana Acadêmica: Revista Científica**, Fortaleza, v. 10, n. 225, p. 1-17, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-225-12270>.

Disponível em:

[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/19\\_carlos\\_a\\_importancia\\_da\\_re\\_lacao\\_entre\\_a\\_lideranca\\_e\\_a\\_motivacao\\_na\\_organizacao.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/19_carlos_a_importancia_da_re_lacao_entre_a_lideranca_e_a_motivacao_na_organizacao.pdf). Acesso em: 4 jun. 2026.

BALBINO, Mariana Cardozo; ALVES, Yuri Santos. Liderança e motivação no trabalho: uma análise dos fatores determinantes do desempenho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 1-14, maio 2026. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v12i5.26539>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/26539>. Acesso em: 4 jun. 2026.

BARNI, Edí Marise; SILVA, Diego da. Reflexões sobre a satisfação e a motivação no trabalho em uma perspectiva multidisciplinar. **Quest Journals: Journal of Research in Business and Management**, v. 10, n. 4, p. 45-50, 2022. Disponível em: [https://www.academia.edu/77257781/Reflex%C3%B5es\\_Sobre\\_A\\_Satisfa%C3%A7%C3%A3o\\_E\\_A\\_Motiva%C3%A7%C3%A3o\\_No\\_Trabalho\\_Em\\_Uma\\_Perspectiva\\_Multidisciplinar](https://www.academia.edu/77257781/Reflex%C3%B5es_Sobre_A_Satisfa%C3%A7%C3%A3o_E_A_Motiva%C3%A7%C3%A3o_No_Trabalho_Em_Uma_Perspectiva_Multidisciplinar). Acesso em: 4 jun. 2026.

BEN, Geórgia da Cunha; NEVES, Jamile Pereira. Gestão estratégica de pessoas em instituições bancárias: o impacto da motivação na performance e resultados organizacionais. **Revista SODEBRAS**, v. 19, n. 222, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://revista.sodebras.com.br/index.php/revista/article/view/51>. Acesso em: 4 jun. 2026.

CARMELO, Bárbara Maria Amaral; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. A liderança e o clima organizacional como um pilar do contrato psicológico. **Lex Humana**, v. 17, n. 2, p. 1-17, e3226-85, 2025. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/3226>. Acesso em: 4 jun. 2026.

CARNEIRO, Maria Euzilene Vieira; ZANDONADI, Veraci Paula Santos. Clima organizacional: relevância no ambiente de trabalho, verificação da motivação profissional dos colaboradores e a influência na produtividade de uma cooperativa de crédito. **Revista FAROL**, Rolim de Moura, v. 17, n. 17, p. 78-99, nov. 2022. Disponível em: <https://revista.farol.edu.br/index.php/farol/article/view/402>. Acesso em: 4 jun. 2026.

CASTRO, Débora Pinto de; LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa; GUERRA, Mariana. (Des)motivação e desempenho organizacional: análise empírica no mercado de capitais do Brasil. **Revista Mineira de Contabilidade (RMC)**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 62-73, jan./abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.51320/rmc.v24i1.1396>. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1396>. Acesso em: 4 jun. 2026.

DUARTI, Median Felizardo Barbosa; SILVA, Rozineide Iraci Pereira da. A escuta ativa na gestão contemporânea: impactos no clima organizacional e na motivação dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e**

**Educação**, v. 12, n. 4, e26073, 2026. DOI:

<https://doi.org/10.51891/rease.v12i4.26073>. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/26073>. Acesso em: 4 jun. 2026.

FERNANDES, Any Maria Gabrielli Gomes; JUSTI, Edriene Barbosa Lima.

**Motivação no trabalho**: as influências sobre o desempenho do trabalhador.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2025. Disponível em:

<https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/11966>. Acesso em: 4 jun. 2026.

FREITAS, António Francisco Afonso de; FILIPE, Vânia; MANUEL, Fernandes. Clima organizacional como factor de motivação profissional: Um Estudo realizado em uma Instituição do Ensino Superior Público na província de Malanje-Angola. **Academicus Magazine: Revista Multidisciplinar**, v. 4, n. 1, p. 104-123, 2026. DOI:

<https://dx.doi.org/10.4314/academicus.v4i1.9>. Disponível em:

<https://academicusmagazine.emnuvens.com.br/revista/article/view/230>. Acesso em: 4 jun. 2026.

GUIMARÃES, Camille Yasmin Silva; SILVA, Raiara Brandão E; MONTEIRO, Walmir. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 1115-1127, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i05.9678>. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9678>. Acesso em: 4 jun. 2026

LIMA, Alyson Santiago de Souza; ARAÚJO, Francisco Edmilson Dias; LEITE, Francisco Fernando Pinheiro. Motivação e clima organizacional: análise dos impactos do estilo de liderança em uma organização privada. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 14, n. 1, p. 15-32, 2023. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2023.001.0002>. Disponível em:

<https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/8141>. Acesso em: 4 jun. 2026.

LIMA, Thiago Firmino de; PATRÍCIO, Diego Silva; SILVA NETO, Raimundo Cazuza da; OLIVEIRA, Lourival Benedito de; BARBOSA, Carlos Cesar; SANTOS, Clairton Edinei dos; PANHUSSATTI, Marcos Regis Silva; PANHUSSATTI, Eliane; CARVALHO, Dayse Karoline S. S. de. Saúde Ocupacional E Bem-Estar No Trabalho: Gestão Da Cultura E Do Clima Organizacional Para A Satisfação Docente. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 26, n. 2, p. 24-28, 2024. DOI:

10.9790/487X-2602022428. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Thiago\\_Lima35/publication/378208206\\_Saude\\_Ocupacional\\_E\\_Bem-Estar\\_No\\_Trabalho\\_Gestao\\_Da\\_Cultura\\_E\\_Do\\_Clima\\_Organizacional\\_Para\\_A\\_Satisfacao\\_Docente/links/65cd40451e1ec12eff9beade/Saude-Ocupacional-E-Bem-Estar-No-Trabalho-Gestao-Da-Cultura-E-Do-Clima-Organizacional-Para-A-Satisfacao-Docente.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thiago_Lima35/publication/378208206_Saude_Ocupacional_E_Bem-Estar_No_Trabalho_Gestao_Da_Cultura_E_Do_Clima_Organizacional_Para_A_Satisfacao_Docente/links/65cd40451e1ec12eff9beade/Saude-Ocupacional-E-Bem-Estar-No-Trabalho-Gestao-Da-Cultura-E-Do-Clima-Organizacional-Para-A-Satisfacao-Docente.pdf). Acesso em: 4 jun. 2026.

LOCATELLI, Manoel Antonio; SGARBOSSA, Maira; MOZZATO, Anelise Rebelato. Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

LUKOMBO, Abraão Simba e Garcia. A influência do clima organizacional na motivação dos funcionários da escola do ensino primário n.º 08 – Soyo. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-26, 2025. Disponível em: <https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/886>.

Acesso em: 4 jun. 2026.

MAGIERSKI, Danielle; MONTEJANO, Paulina. Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 77-93, 2022. Disponível em:

<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/466>.

Acesso em: 4 jun. 2026.

MARINHO, Paulo Sergio Ramirez Penna; PANTOJA, Maria Julia; SOUZA, Igor Guevara Loyola de. Motivação no trabalho: um estudo com servidores nas diferentes carreiras da PCDF. **Revista DCS**, v. 22, n. 85, p. 1-18, 2025. DOI:

<https://doi.org/10.54899/dcs.v22i85.4054>. Disponível em:

<https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/4054>. Acesso em: 4 jun. 2026.

MENEZES, Francisco Marlon Menezes de; SILVA, Francisco de Assis Lima da; FIALHO, Rayla da Silva; MAGALHÃES, Cilene Farias Batista. Estratégias de gestão de pessoas na gerência de endemias de Eirunepé: impactos no treinamento e motivação no trabalho. **Revista DELOS**, v. 18, n. 68, p. 1-23, 2025. DOI:

<https://doi.org/10.55905/rdelosv18n68-008>. Disponível em:

<https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/5362/2968>. Acesso em: 4 jun. 2026.

MORAES, Jairo Jhuan Pinheiro de; BELLI, Rodrigo Fernando; SANTOS, Ruan Carlos dos; RAUPP, Fabiano Maury. O impacto da satisfação e motivação na construção de um clima organizacional saudável. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 15, n. 1, e35898, p. 1-25, 2024. Disponível em:

<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/35898>. Acesso em: 4 jun.

2026.

OLIVEIRA, Priscila Tomé de; FERREIRA, Priscilla Tavares; COSTA, Denis Honorato. Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional. **e-Acadêmica**, v. 3, n. 2, e2932173, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v3i2.173>. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/173>.

Acesso em: 4 jun. 2026.

PEREIRA, Aida; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 6, p. 1-21, e515368, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>. Disponível em:

<https://recima21.com.br/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 4 jun. 2026.

PEREIRA, Ana Rita; PASSOS, Clotilde; RIBEIRO, Célia. A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional: um estudo no setor bancário. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 30, p. 481-503, 2022. DOI:

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11688>. Disponível em:

<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/11688>. Acesso em: 4 jun. 2026.

PORTO, Lyvia Gabrielle; CINTRA, Nayla Gracia; CARVALHO, Daltro de Oliveira de. Estratégia de motivação e seus impactos na produtividade dos colaboradores.

**Revista EduFatec: Educação, Tecnologia e Gestão**, v. 8, n. 1, p. 156-172, 2025.

Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2026/03/edufatec-v08n1a09.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2026.

REIS, Felipa Lopes dos; VICENTE, Diana Mendes. A importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação organizacional: o caso da Unidade de Cuidados Continuados Integrados Rainha D. Leonor da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei. **Temas Sociais**, Lisboa, n. 6, p. 64-83, 2024. Disponível em:

<https://research.ulusofona.pt/en/publications/a-import%C3%A2ncia-da-avalia%C3%A7%C3%A3o-e-gest%C3%A3o-de-desempenho-na-motiva%C3%A7%C3%A3o-o/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

RENOVATO, Aline Bezerra da Silva; HOLGADO-SILVA, Heloiza Cristina. A influência do clima organizacional na qualidade do atendimento ao cliente. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 10, n. 1, p. 48-69, 2024. Disponível em:

[https://saber.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/pt\\_BR/article/view/33270](https://saber.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/pt_BR/article/view/33270). Acesso em: 4 jun. 2026.

SILVA, Milena Xavier de Souza; SILVA, Sabrina Alves Pereira Da; BARBOSA, Tayná Figueiredo; LIMA, Andrezza Paula Silva. O papel da liderança na motivação do colaborador dentro do ambiente de trabalho. **Revista Universitária Brasileira**, v. 3, n. 5, p. 60-77, 2025. Disponível em:

<https://revistaub.com/index.php/RUB/article/view/264>. Acesso em: 4 jun. 2026.

SILVA, Raphael Guimarães e; LEAL, Janayna Souto. E-liderança, motivação e clima organizacional: o caso do laboratório farmacêutico Alfa na Paraíba. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 2, p. 4-26, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v9i2.975>. Disponível em:

<https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/975>. Acesso em: 4 jun. 2026.

SOUSA, Fátima Aparecida Alves. A influência da psicologia positiva no clima organizacional para a promoção de comportamentos organizacionais positivos.

**Revista Organização Sistêmica**, v. 12, n. 21, p. 47-57, 2023. Disponível em:

<https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoesistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/512>. Acesso em: 4 jun. 2026.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele.

Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, jan./jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>. Disponível em:

<https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180>. Acesso em: 4 jun. 2026.