



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL.
CURSO TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

MAYRA KELLE PEREIRA DE ALENCAR

**A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO - QVT**

**TERESINA
2025**

MAYRA KELLE PEREIRA DE ALENCAR

**A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO - QVT**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo Científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI- Campos Teresina Central.

Orientadora: Prof^a. Me^a. Ivanna Kathia B. de Sousa.

TERESINA

A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

Mayra Kelle Peeira de Alencar¹
Ivana Kathia Barbosa de Sousa²

RESUMO

O presente estudo visa compreender como a motivação influencia a percepção dos colaboradores sobre o ambiente laboral e quais práticas contribuem para um clima organizacional positivo. A pesquisa revelou que ações como reconhecimento profissional, feedback contínuo, desenvolvimento de lideranças humanizadas e programas de bem-estar impactam diretamente na satisfação, engajamento e desempenho dos colaboradores. O objetivo focou na análise das ferramentas motivacionais utilizadas no gerenciamento do clima organizacional na promoção de uma Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) saudável. A metodologia consistiu em revisão bibliográfica, pela qual foram identificadas barreiras que dificultam atuação da Gestão de Pessoas (GP), como: comunicação ineficaz, ausência de feedback, conflitos de liderança, escassez de oportunidades de desenvolvimento profissional, altos níveis de estresse, sobrecarga de trabalho, equipes despreparadas, insuficiência de recursos, falta de reconhecimento e apoio limitado à saúde e ao bem-estar dos colaboradores. Entre as principais contribuições do estudo, destacam-se sugestões para fortalecimento do desenvolvimento contínuo, valorização profissional e construção de relações organizacionais saudáveis, favorecendo a consolidação de cultura positiva e aumento do bem-estar no ambiente de trabalho. Conclui-se a adoção estratégica de ferramentas motivacionais é essencial para fortalecer a QVT e criar ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e a Gestão de Pessoas deve atuar de forma estratégica, aproveitando a inteligência, competências e talentos dos colaboradores como recursos fundamentais para promover condições mais produtivas e um clima organizacional mais satisfatório. A principal contribuição do artigo está na ampliação do conhecimento sobre fatores determinantes da satisfação no trabalho, oferecendo subsídios e estratégias para atuação eficaz da GP nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave: clima organizacional; qualidade de vida no trabalho; gestão de pessoas; satisfação profissional; ferramentas motivacionais¹.

ABSTRACT

The present study aimed to understand how motivation influences employees' perception of the work environment and which practices contribute to a positive organizational climate. The research revealed that actions such as professional recognition, continuous feedback, development of humanized leadership, and wellness programs directly impact employee satisfaction, engagement, and performance. The goal was to

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: mayrakelle@hotmail.com

² Professora e Mestre em Teologia. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). E-mail: ivannakathia@ifpi.edu.br

analyze the motivational tools used in managing the organizational climate, focusing on promoting a healthy Quality of Work Life (QWL). The adopted methodology consisted of a literature review, through which several barriers were identified that hinder the performance of People Management (PM), such as: ineffective communication, lack of feedback, leadership conflicts, scarcity of professional development opportunities, high stress levels, workload overload, unprepared teams, and insufficient resources, lack of recognition and limited support for the health and well-being of employees. Among the main contributions of the study are suggestions for strengthening continuous development, professional appreciation, and building healthy organizational relationships, favoring the consolidation of a positive culture and increased well-being in the workplace. It concludes that the strategic adoption of motivational tools is essential to strengthen the Quality of Work Life (QWL) and create healthier, more productive work environments, and that Human Resource Management should act strategically, leveraging the intelligence, skills, and talents of employees as fundamental resources to promote more productive working conditions and a more satisfying organizational climate. The main contribution of the article lies in expanding knowledge about the determinants of job satisfaction, providing support and strategies for effective HR practices in organizations contemporary.

Keywords: organizational climate; quality of life at work; people management; professional satisfaction; motivational tools.

Data da aprovação: 21/07/2025

1. INTRODUÇÃO

A temática do clima organizacional tem sido amplamente abordada por diversos estudiosos e especialistas na área de Gestão de Pessoas, constituindo-se em campo de investigação consolidado. Há vasta produção bibliográfica que contempla aspectos relacionados ao clima organizacional, às teorias da motivação e à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), evidenciando relevância desses temas para compreensão das dinâmicas organizacionais e aprimoramento das práticas de gestão.

A busca por um ambiente de trabalho saudável tem se tornado prioridade nas organizações que reconhecem o valor estratégico do capital humano. Nesse contexto, a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emerge como um fator essencial para o bem-estar dos colaboradores e para o fortalecimento do clima organizacional. A Gestão de Pessoas, ao adotar práticas motivacionais eficazes, contribui não apenas para o aumento da produtividade, mas também para a construção de um ambiente mais colaborativo, equilibrado e satisfatório.

A motivação no trabalho está diretamente relacionada à percepção dos

profissionais quanto ao reconhecimento, às oportunidades de crescimento, à qualidade das relações interpessoais e às condições físicas e psicológicas oferecidas pela empresa. Diante disso, este estudo tem como foco analisar as ferramentas motivacionais utilizadas para o gerenciamento do clima organizacional, com ênfase na promoção de uma QVT saudável. Com base nisso, propõem-se reflexões e estratégias voltadas à valorização das pessoas no ambiente laboral.

O presente estudo revela-se importante por possibilitar identificação e compreensão dos fatores que influenciam, direta ou indiretamente, o ambiente de trabalho. A adoção de abordagem integrada nas organizações contribui significativamente ao alcance dos objetivos institucionais, melhoria do desempenho organizacional, aumento da produtividade e elevação dos níveis de satisfação dos colaboradores.

A questão central da pesquisa tem por finalidade responder quais as ferramentas motivacionais utilizadas para o gerenciamento do clima organizacional com enfoque na promoção de uma Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) saudável? Diante da problemática levantada, eis que surgem as hipóteses: a) comunicação, aspecto fundamental nos relacionamentos organizacionais, tanto pode prejudicar a interação sistêmica e eficaz dos colaboradores quanto promover a integração e espírito de equipe; b) segurança, conforto e o equilíbrio emocional (esforço físico e mental) interferem no clima e ambiente laboral; c) gestão e estilo de liderança, mediante autoritarismo pode oprimir o desenvolvimento de talentos.

A justificativa da pesquisa parte em saber que o clima organizacional reflete na satisfação ou não dos colaboradores, visto os colaboradores constituem parte importante da organização e enfrentam, diariamente, situações conflitantes no todo. Assim, é de suma importância para a gestão analisá-lo, no intuito de obter dados que contribuirão para a tomada de decisões em busca do alcance dos objetivos organizacionais.

A relevância social da pesquisa se encontra em promover ações de gestão de recursos humanos a manter um ambiente saudável que contribua para a satisfação e QVT dos colaboradores, criando um clima de integração com o todo. No que vale citar Souza (2022, p.88) “a motivação é de suma importância ao processo de trabalho; gestores capacitados possibilitam análises e criações de programas que melhor se adequam a cada realidade, conseguindo extrair a força interna dos colaboradores para que possam atingir os objetivos.

O objetivo geral de analisar as ferramentas motivacionais aplicadas no gerenciamento do clima organizacional, com ênfase na promoção de uma Qualidade de

Vida no Trabalho (QVT) saudável. Juntando-se os objetivos específicos de: Identificar os principais fatores que influenciam o clima organizacional nas empresas.; relacionar fatores motivacionais que contribuem para qualidade do ambiente laboral, bem como, benefícios para a organização e colaboradores; e sugerir estratégias para fortalecer o clima organizacional por meio da motivação e da valorização humana.

A metodologia adotada foi qualitativa, descritiva e analítica, com coleta de dados por meio de revisão bibliográfica. A busca foi realizada em bases como a Biblioteca Virtual, Google Scholar e *SciELO*, resultando inicialmente em 2.040 artigos. Após a triagem 12 artigos foram selecionados com base nos critérios de inclusão/exclusão: publicações nacionais, dos anos 2023 e 2024, relacionados aos descritores: clima organizacional, gestão de RH, motivação e QVT.

A estrutura do presente trabalho foi organizada em seções distintas, iniciando-se pela introdução, na qual são apresentados os elementos centrais da pesquisa: tema, problema, justificativa, objetivos e delineamento metodológico. Na sequência, desenvolve-se a fundamentação teórica, seguida pela exposição e análise dos principais resultados e achados do estudo. Por fim, apresenta-se a conclusão, destacando-se as contribuições relevantes do artigo para o campo investigado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo reunir e discutir os principais conceitos relacionados à forma organizacional da pesquisa, bem como, motivação e qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas. Trata-se de um alicerce indispensável para compreender como esses elementos se articulam e influenciam diretamente o bem-estar, a produtividade e a satisfação dos colaboradores nas organizações contemporâneas.

2.1 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA QVT

A motivação é um dos pilares fundamentais para o desempenho humano dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2014), motivar é estimular as pessoas a agirem de maneira orientada para alcançar metas organizacionais, ao mesmo tempo em que se sentem realizadas pessoal e profissionalmente. Nesse sentido, compreender os fatores que impulsionam os colaboradores é essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

No contexto organizacional, a motivação está diretamente relacionada à satisfação das necessidades dos indivíduos, conforme apontado por Maslow (1970), na Teoria da Hierarquia das Necessidades. O autor destaca que as pessoas buscam atender a necessidades básicas (como segurança e saúde) até atingir níveis superiores, como estima e autorrealização. Para tanto, cabe à Gestão de Pessoas identificar essas necessidades e oferecer ferramentas que estimulem de forma contínua.

A aplicação de ferramentas motivacionais como o reconhecimento profissional, feedback contínuo, programas de desenvolvimento, ambiente físico adequado, ações de saúde e bem-estar, entre outras, contribui significativamente para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Para Bergamini (2009), a motivação deve ser tratada de maneira personalizada, respeitando as particularidades de cada colaborador e sua trajetória dentro da organização.

Quando bem aplicadas, essas ferramentas favorecem a construção de um clima organizacional positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados, engajados e emocionalmente seguros. Esse ambiente propício resulta em aumento da produtividade, redução de conflitos e maior retenção de talentos, o que impacta diretamente nos resultados da organização e na satisfação dos profissionais.

Dessa forma, é possível afirmar que a motivação exerce papel estratégico no gerenciamento do clima organizacional, sendo um elemento-chave para o fortalecimento da QVT e para a construção de relações de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e humanas.

Conforme Freitas e Henz (2023) através do clima organizacional positivo, é possível alcançar um cenário no ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e seguro aos funcionários, traduzido em resultados para melhor qualidade do serviço prestado; em contrapartida, o clima negativo pode ocasionar problemas de comunicação, conflitos interpessoais e falta de cooperação entre os funcionários

2.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO REFLEXO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O clima organizacional representa a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como liderança, comunicação, relacionamentos interpessoais, estrutura física e práticas de gestão. De acordo com

Chiavenato (2014), o clima é influenciado diretamente pela maneira como as pessoas são tratadas dentro da organização, refletindo-se no comportamento, na motivação e no desempenho das equipes.

A Qualidade de Vida no Trabalho diz respeito ao alcance da satisfação, processo contínuo que visa equilibrar os objetivos organizacionais e aspirações dos colaboradores, propiciando ambiente saudável, dinâmico, estimulante, realizador e compensador (Observatório Edições, 2024).

De acordo com Chiavenato (2021) entre os fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano está a motivação, pois o comportamento pode ser explicado através do ciclo motivacional que se completa com a satisfação, frustração ou a compensação necessária. A maneira de lidar com as diferenças individuais cria determinado clima entre: comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e produtividade. E o trabalho em equipe pode ser uma estratégia, para melhorar a efetividade e elevar o grau de satisfação.

É certo que situações que trazem satisfação motivacional aos colaboradores estão relacionadas às variadas estratégia, dentre: relações interpessoais, desenvolvimento de talentos; desafios; informações e feedback; ética e responsabilidade social; atividades variadas; ambiente saudável; coerência e justiça nas decisões; organização e ferramentas adequadas ao desempenho.

Vem de encontro ao exposto por Santos (2023), que a cultura espelha a mentalidade predominante na organização podendo apresentar aspectos formais e abertos, componentes tangíveis e publicamente observáveis orientados ao operacional e tarefas cotidianas, compreendendo: estrutura organizacional, títulos, descrição de cargos, objetivos, estratégias, tecnologia, práticas organizacionais, políticas, diretrizes, métodos, procedimentos, medidas de produtividade e financeiras. Também, os informais, ocultos, componentes intangíveis, afetivos e emocionais orientados aos aspectos sociais e psicológicos, abordando: padrões de influência e poder, sentimentos e normas, valores e expectativas, interações formais e relações afetivas.

Na obra sobre a dinâmica do sucesso nas organizações no que tange ao comportamento organizacional, Chiavenato (2021) nos repassa que um bom clima organizacional está sujeito às mudanças em qualquer das quatro categorias: estrutura, tecnologia, arrumação física e pessoal.

Requer contínua mudança interna, inovação e renovação, e o segredo da vantagem competitiva está em saber utilizar a inteligência e competência dos

colaboradores; visto o desempenho das organizações depende diretamente da performance e talento das pessoas e equipes que as formam. Assim, Chiavenato (2021) expõe que as condições de trabalho influem para tornar as pessoas mais produtivas, envolvendo ambiente aprazível, boas instalações, segurança.

A pesquisa de clima organizacional é de suma importância, pois por meio dela é possível estar ciente das insatisfações e dores dos colaboradores dentro da empresa, e através das ferramentas da qualidade, pode-se obter ganhos benéficos para ambas as partes, dando a possibilidade de montar planos estratégicos para solucionar problemas ou dar grau de problematização (Rodrigues *et al*, 2023).

Guimarães, Silva e Rodrigues (2023) entendem necessidade da realização de pesquisas que captem percepções dos trabalhadores pois, toda busca por um ambiente organizacional ideal, de colaboração e motivação, deve estar alinhada com planejamentos estratégicos unindo qualidade e produtividade em espaço saudável que indica possíveis caminhos ao gerenciamento do clima e potenciais barreiras à implantação de novas estratégias.

Em estudo de Barroso e Pascote (2024) a questão do desencontro de informações no processo comunicativo, referências para proporcionar os esclarecimentos e compreensão necessários é a barreira mais evidente. Apesar dos aspectos negativos da comunicação observados, os positivos contribuíam muito para garantir bom clima, como livre acesso à troca de informações com qualquer setor e pessoal, equalizando o poder de fala, somado com as reuniões planejadas que traziam abordagem universal e resultavam em motivação dos funcionários.

Segundo Burkert e Forest (2024) para um ambiente favorável, a empresa deve buscar ter comunicação boa e clara, respeitar a diversidade, apresentar clima organizacional adequado, um bom administrador que saiba dar a devida importância para a gestão de pessoas. Sendo importante desenvolver uma cultura organizacional, e um líder que saiba de fato direcionar a equipe, para possuir um ambiente de trabalho com qualidade.

2.3 FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS APLICADAS À GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas tem como uma de suas principais atribuições o desenvolvimento de estratégias que promovam o engajamento, o bem-estar e a satisfação

dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para isso, o uso de ferramentas motivacionais torna-se indispensável, pois elas funcionam como mecanismos que impulsionam os indivíduos a desempenhar suas funções com maior entusiasmo, comprometimento e produtividade.

De acordo com Gil (2010), a motivação organizacional deve ser construída por meio de práticas estruturadas, que ofereçam ao colaborador oportunidades reais de crescimento, reconhecimento e participação. Entre as ferramentas mais utilizadas destacam-se: recompensas financeiras e simbólicas, planos de carreira, ações de reconhecimento, feedback contínuo, programas de desenvolvimento profissional, benefícios sociais, e ambiente de trabalho favorável.

Essas ferramentas não apenas incentivam o desempenho individual, como também contribuem para o fortalecimento do clima organizacional, elemento essencial para o sucesso das ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Para Lacombe (2011), o ambiente organizacional deve ser construído de forma a garantir o equilíbrio entre as necessidades da organização e as aspirações dos trabalhadores, proporcionando condições favoráveis para o crescimento mútuo.

Além disso, adoção de práticas motivacionais alinhadas à realidade e ao perfil dos colaboradores favorece construção de vínculos afetivos com a organização, promovendo maior retenção de talentos e reduzindo índices de absenteísmo e rotatividade. Tais ferramentas devem ser aplicadas com base em escuta ativa, análise de clima e participação dos colaboradores nas decisões que afetam o cotidiano laboral.

Portanto, ao investir em ferramentas motivacionais eficazes e adaptadas às necessidades do seu público interno, a Gestão de Pessoas contribui diretamente para a consolidação de uma cultura organizacional positiva, onde a QVT não é apenas um discurso, mas uma prática viva e integrada à rotina do ambiente de trabalho.

O departamento de RH pode influenciar a motivação intrínseca pois, tentam criar ambiente de trabalho positivo, através da qual, todos são valorizados e reconhecidos, promovendo, uma cultura organizacional positiva; quando cria oportunidades de crescimento profissional está a fortalecer a motivação intrínseca de cada colaborador (Da Silva, 2023).

De acordo com Dos Santos e Machado (2024) cabe à empresa identificar e aprimorar os pontos que requerem atenção, especialmente no que diz respeito a incentivos aos colaboradores e oferta de treinamentos adequados, tanto em conteúdo quanto em frequência. É crucial estabelecer uma cultura de feedback contínuo, onde

colaboradores possam receber orientações e reconhecimentos sobre o desempenho; implementar um sistema de metas que envolva premiações pode ser estratégia eficaz para aumentar a motivação e comprometimento.

Empresas que investem em práticas que valorizam o bem-estar físico e mental dos colaboradores não só contribuem para a satisfação e engajamento das equipes, como reduzem custos relacionados a absenteísmo, ausência e rotatividade. Para promover uma transformação organizacional sustentável e eficaz é crucial que se comprometam com a implementação de estratégias de gestão humanizada, criando ambiente que respeite e valorize as características de cada indivíduo (Gonçalves; Silva; Rodrigues, 2024).

Conforme exposto por Pereira *et al* (2024), que organizações que investem em políticas de valorização, canais de comunicação eficazes e acompanhamento frequente dos colaboradores têm maiores chances de manter equipes motivadas e comprometidas, mesmo em um cenário de constante transformação.

A motivação vai além dos aspectos profissionais e interesses estatísticos da empresa; abrange principalmente comprometimento e desempenho. Observa-se, mais do que conhecimento, os indivíduos possuem grande noção da importância da motivação, sendo fator de grande eficácia, pois, além do mundo empresarial, os colaboradores devem saber o quão impacta na realização dos afazeres diários dentro e fora do ambiente organizacional (Signoreti; Dos Santos; Marconi, 2023).

Segundo Da Cruz e Nogueira (2024) abordar a inteligência emocional e dar suporte psicológico aos colaboradores pode contribuir significativamente ao bem-estar e produtividade; proporcionam visão ampla das rotinas organizacionais, onde sugere-se que o equilíbrio entre a alta demanda de atividades e o bem-estar é essencial para a melhor produtividade do setor.

Ao pensar na qualidade de vida dos colaboradores, as empresas não estão apenas promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório, mas também investindo na criação de um ciclo proveitoso que beneficia tanto os funcionários quanto a própria organização. A satisfação e o bem-estar dos colaboradores são, sem dúvida, elementos essenciais para a produtividade e o sucesso contínuo de qualquer empresa (Locatelli *et al*, 2024).

Para melhor compreensão segue demonstrativo (ver quadro 1) das ferramentas motivacionais.

Quadro 1 - Ferramentas motivacionais, objetivos e impactos na QVT e no clima organizacional

Ferramenta Motivacional	Objetivo	Impacto na QVT e no Clima Organizacional
Reconhecimento Profissional	Valorizar o desempenho individual e coletivo	Aumenta autoestima, engajamento e senso de pertencimento
Feedback Contínuo	Orientar, corrigir e motivar de forma construtiva	Melhora a comunicação e fortalece relações entre líderes e equipe
Plano de Carreira	Oferecer oportunidades de crescimento profissional	Gera segurança, motivação e retenção de talentos
Programas de Bem-Estar	Promover saúde física e emocional dos colaboradores	Reduz estresse, melhora qualidade de vida e produtividade
Ambiente Físico Adequado	Garantir conforto, segurança e ergonomia	Melhora a disposição e reduz afastamentos por doenças
Comunicação Transparente	Facilitar o fluxo de informações e aumentar a confiança	Cria ambiente de confiança e reduz conflitos
Eventos de Integração	Estimular convivência e fortalecer laços interpessoais	Constrói um clima organizacional mais leve e colaborativo
Liderança Humanizada	Desenvolver gestores empáticos e acessíveis	Favorece a motivação, o respeito e o apoio emocional

Fonte: acervo próprio, 2025.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa, descritiva e analítica, voltada à compreensão dos fenômenos relacionados ao clima organizacional e à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, o que justifica a adoção da revisão bibliográfica como principal técnica de coleta de dados.

A busca bibliográfica foi conduzida nas bases Google Scholar (<https://scholar.google.com>) e SciELO Acadêmico (*Scientific Electronic Library Online*), reconhecidas por oferecerem amplo acesso a periódicos científicos nacionais e internacionais. As buscas foram realizadas por meio de descritores específicos: organização, clima, gestão de RH, colaboradores, motivação e QVT.

Inicialmente, foram identificados 2.040 resultados. A fim de garantir a relevância e atualidade dos dados, aplicou-se um recorte temporal abrangendo os últimos

quatro anos, resultando em uma triagem de 446 publicações. Em seguida, foram definidos critérios de inclusão e exclusão para o refinamento do corpus da pesquisa. Os critérios de inclusão envolveram: (i) publicações nacionais, (ii) com recorte temporal restrito aos anos de 2023 e 2024, e (iii) alinhamento temático aos descritores previamente definidos. Foram excluídos artigos que não apresentavam vínculo direto com o objeto de estudo ou que não se enquadravam no período delimitado.

Após a leitura exploratória, análise de conteúdo e síntese interpretativa, foram selecionados 12 artigos científicos que subsidiaram as análises da presente investigação. A interpretação dos dados foi conduzida com base na articulação teórica e crítica dos achados, permitindo uma compreensão aprofundada das contribuições recentes sobre o tema. Os dados coletados a partir dos 12 artigos selecionados na revisão bibliográfica foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo temática, o que permitiu a identificação de padrões e recorrências entre os estudos.

Como resultado dessa análise, os achados foram organizados em três categorias analíticas centrais, que expressam os principais eixos da discussão sobre o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho:

- Fatores motivacionais associados a um ambiente laboral saudável;
- Ferramentas estruturais, culturais e organizacionais enfrentadas pela gestão de pessoas;
- Estratégias e sugestões para promover melhorias no clima e na satisfação dos colaboradores.

Essas categorias permitiram uma sistematização comparativa das evidências presentes nos estudos analisados e serviram de base para refletir sobre como GP pode enfrentar os desafios e fortalecer práticas que contribuam para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e humanizado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, o Quadro 2 apresenta um panorama consolidado dos artigos, com destaque para os autores, ano de publicação, tipo de estudo, principais achados e recomendações.

Os resultados e discussões, relacionados às práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Qualidade de Vida, foram divididos em categorias (ver quadro 1): a) fatores motivacionais; b) principais ferramentas encontradas; c) sugestões para melhorias do ambiente laboral.

Quadro 2 - Demonstrativo dos Resultados por categorias

Autor/ Ano	Estudo	Método	Fatores Motivacionais	Ferramentas encontradas	Sugestões de melhorias no ambiente laboral
Barroso; Pascote 2024	A Influência da Comunicação Interna no Clima Organiz.	Estudo de caso	Qualidade da comunicação. Forma multidisciplinar Atender às necessidades.	Divergências na Comunicação interna no processo de liderança,	Estratégias e planejamentos para uma comunicação empresarial efetiva.
Buekert; Forest 2024	Avaliação do Clima Organiz.	Estudo de caso	Ambiente favorável Boa Comunicação Liderança Salário Respeito	Poucas oportunidades de carreira; comunicação interna	Empresa analisar as críticas, ideias e sugestões dos colaboradores e buscar implementá-las na organização
Da Cruz; Nogueira; 2024	Clima organizacional e seus impactos	Estudo de caso	Oficinas de treinamento Assist. social Ambiente positivo e colaborativo	Estresse e sobrecarga Comunicação precária	Aumentar o quadro de funcionários. Melhorias no sistema; Atividades de descontração
Da Silva 2023	A influência do clima organizacional na motivação intrínseca	Estudo de caso	Melhores condições Autonomia, Liberdade nas tomadas de decisão	Saber como os funcionários se sentem em relação à empresa e fomentar a motivação intrínseca	Os líderes nunca devem desistir dos colaboradores; devem incentivá-los e motivá-los, para que possam progredir e contribuir ao clima positivo.
Dos Santos; Machado 2024	A influência do clima organiz. no desempenho e na cultura da empresa	Revisão da Literatura	Recompensas Carreira Valorização Incentivo	Identificar e aprimorar pontos que requerem atenção. Equipes incapacitadas	Focar em práticas que promovam o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento, a fortalecer atendimento de qualidade e relacionamento duradouro
Freitas; Henz 2023	Clima Organizacional na Gestão Hospitalar e seus Impactos	Revisão da Literatura	Satisfação Segurança Resultados/ Indicadores. Imagem institucional	Carga excessiva; Falta de recursos, de reconhecimento e comunicação inadequada	implementar estratégias a oportunizar incentivos, comunicação clara e eficaz, treinamento e desenvolvimento; promover uma cultura positiva.
Gonçalves; Silva e Rodrigues 2024	Transformação Organizacional:	Estudo de campo	Gestão Humanizada Cultura inclusiva Inovação Retenção de talentos	Sobrecarga, ausência de feedback, suporte limitado a saúde	Investir em práticas que valorizem o capital humano, por meio de ambiente transparente e que incentive o diálogo, desenvolvimento e bem-estar dos funcionários.

Guimarães; Silva; Rodri- gues 2023	A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores.	Revisão da Literatura	Liderança, Comunicação Reconhecimento Desenvolvimento	Trabalhador ser visto como alguém que apenas produz e entrega resultados	É imperativo compreender a importância da inteligência emocional na liderança e sua relação para melhorar a comunicação interpessoal
Signoreti; Dos Santos; Mar- cone 2023	Estudo do fator motivacional no ambiente das organizações	Pesquisa de campo	Liderança Planos Valorização Relações	fatores estressantes advindos do trabalho; novas necessidades e novos impulsos.	Mostrar-se mais empenhadas com os colaboradores como pessoas, além do lucro, assim começar a se importar com a qualidade de vida.
Rodrigues <i>et al.</i> ; 2023	Aplicação das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão do clima organizacional	Estudo de caso	Desenvolvimento de equipe; Reter talentos; Segurança	Liderança com desvio de comportamento; Falta de feedback Absenteísmo;	É imprescindível que a organização não apenas realize a Pesquisa de Clima, mas busque soluções.
Pereira <i>et al.</i> ; 2024	Os impactos das práticas de RH no clima organizacional e na produtividade	Revisão bibliog..	Comunicação; Transparência; Feedback Avaliação Suporte psicológico.	Limitações do regime híbrido; desconexão e isolamento,	Lideranças de RH desenvolver iniciativas que promovam coesão e senso de pertencimento,
Locatelli <i>et al.</i> ; 2024	O impacto da qualidade de vida no desempenho produtivo dos colaboradores	Pesquisa de campo	Ergonomia; Clima org.; Benefícios Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Desafios globais;	Adaptação dos horários de descanso, de modo que tenham tempo suficiente a resolver questões pessoais e necessidades básicas,

Fonte: acervo próprio, 2025.

A análise das contribuições dos estudiosos evidencia diversos fatores motivacionais relacionados à satisfação no ambiente de trabalho. Entre eles, destacam-se: segurança e melhores condições laborais; ergonomia; ambiente organizacional favorável, positivo e colaborativo; comunicação eficaz e multidisciplinar; feedback contínuo; atendimento às necessidades individuais; liderança eficaz; remuneração adequada; valorização profissional, pautada no respeito; oferta de oficinas de capacitação; assistência social; suporte psicológico; autonomia nas decisões.

Também, os benefícios, recompensas e incentivos, estímulo à inovação, planos de carreira voltados à retenção de talentos; foco em resultados com desenvolvimento das equipes, fortalecimento da imagem, qualidade nas relações interpessoais; promoção de cultura organizacional inclusiva e gestão humanizada; transparência nos processos; e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Identificam-se como ferramentas estruturais, culturais e organizacionais que dificultam a implementação de práticas voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): a precariedade na comunicação interna; a ausência de feedback sistemático;

a inconsistência nos estilos de liderança; a limitação de oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira; a presença de estresse ocupacional e sobrecarga de trabalho; a negligência em relação à motivação intrínseca dos colaboradores; a atuação de equipes com deficiência de capacitação; a escassez de recursos materiais e humanos; a carência de reconhecimento profissional; o suporte limitado à saúde física e mental; bem como uma concepção reducionista do trabalhador, visto apenas como agente de produção e entrega de resultados.

Nesse contexto, foram identificadas diversas sugestões de melhoria ao ambiente laboral, visando à superação das barreiras mencionadas e promoção da QVT. Entre elas, destacam-se: formulação de estratégias e o planejamento voltados para comunicação interna mais eficaz; valorização das críticas e sugestões dos colaboradores, com a devida análise e implementação das propostas viáveis; ampliação do quadro funcional; aprimoramento dos sistemas organizacionais; inclusão de atividades de descontração e bem-estar no cotidiano laboral; estímulo à participação ativa dos trabalhadores na construção de clima organizacional positivo.

Também, a promoção do desenvolvimento contínuo e do reconhecimento profissional; fortalecimento das relações interpessoais e da cultura organizacional positiva; valorização do capital humano; construção de um ambiente pautado pela transparência, pelo diálogo e inteligência emocional; priorização da qualidade de vida como eixo estruturante das políticas organizacionais; e realização de pesquisas de clima organizacional acompanhadas de ações concretas voltadas à resolução dos problemas identificados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados corroboram com exposto por Chiavenato (2021) “entre os fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano está a motivação”, pois o comportamento pode ser explicado através do ciclo motivacional que se completa com a satisfação, frustração ou compensação necessária. A maneira de lidar com as diferenças individuais cria determinado clima entre: comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e produtividade.

Também, ao exposto pelo Observatório Edições (2024) de que a Qualidade de Vida no Trabalho diz respeito ao alcance da satisfação, processo contínuo que visa equilibrar os objetivos organizacionais e aspirações dos colaboradores, propiciando

ambiente saudável, dinâmico, estimulante, realizador e compensador.

Vindo de encontro a Maximiano (2014), que a GP tem função de desenvolver os subsistemas visando fazer que os recursos humanos sejam qualificados, motivados, integrados e produtivos, realizando processos com eficácia, tendo oportunidade de oferecer produtos e serviços de qualidade, aumentando a participação de mercado e obtendo melhores resultados.

Concorda-se com Chiavenato (2021) que um bom clima organizacional está sujeito às mudanças e requer contínua inovação e renovação; a GP deve saber utilizar a inteligência e competência dos colaboradores, a performance e talento das pessoas e equipes; promover condições de trabalho que influem as pessoas serem mais produtivas, envolvendo ambiente aprazível, boas instalações, segurança.

Esta pesquisa respondeu à questão central sobre as ferramentas motivacionais aplicadas no gerenciamento do clima organizacional, com enfoque na promoção de uma Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) saudável, foi possível compreender que a motivação, quando bem gerida, representa um elemento estratégico para o bem-estar dos colaboradores e para o fortalecimento do ambiente organizacional. As análises evidenciaram que práticas como reconhecimento, feedback, oportunidades de crescimento, comunicação transparente, liderança humanizada e programas de saúde e bem-estar têm impacto direto na percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional. Tais ferramentas, quando utilizadas de forma planejada e contínua, favorecem não apenas o engajamento e a produtividade, mas também a satisfação e a retenção de talentos.

Destaca-se falhas na comunicação interna, ausência de feedback, estilos de liderança inadequados, poucas oportunidades de crescimento, estresse e sobrecarga, desvalorização da motivação intrínseca, equipes pouco preparadas, escassez de recursos, falta de reconhecimento, fragilidade no suporte à saúde e a visão reducionista do trabalhador como mero agente de produção. Considerando as reais necessidades dos trabalhadores. Dessa forma, a gestão de pessoas deve assumir um papel proativo e humanizado, promovendo condições favoráveis ao desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos.

Além disso, os objetivos propostos foram alcançados, ao relacionar os fatores motivacionais que contribuem para a melhoria do ambiente laboral e ao evidenciar a importância da atuação estratégica da Gestão de Recursos Humanos, com foco na construção de uma cultura organizacional saudável. Destaca-se, ainda, o papel dos

gestores capacitados, capazes de realizar diagnósticos precisos e desenvolver programas adaptados à realidade organizacional, mobilizando o potencial interno dos colaboradores para o alcance de metas e objetivos institucionais.

Conclui-se que o investimento em ferramentas motivacionais não deve ser visto como um custo, mas como um recurso essencial para a construção de um ambiente organizacional saudável, sustentável e voltado para o bem-estar coletivo.

Espera-se que este estudo contribua com uma análise significativa sobre o clima organizacional, servindo como fonte de referência para pesquisadores e profissionais interessados em aprofundar o conhecimento sobre práticas voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho.

REFERENCIAS

BARROSO, A. L. D.; PASCOTE, I. M. A influência da comunicação interna no clima organizacional. **FATEC American Ministro Ralph Brasil**, SP, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/21554/1/20241S>. Acesso em: 07 mar. 2025.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BUEKERT, E. R.; FOREST, M. M. Avaliação do clima organizacional: um estudo sobre as variáveis que interferem na satisfação dos colaboradores de uma empresa de comércio. **Revistas Magsul – Multi**, v. 1, n. 2, Ponta Porã-MS, 2024. Disponível em: <https://revistamagsul.com/multi/article/view/105>. Acesso em: 07 mar. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CLIMA ORGANIZACIONAL, TRABALHO E INOVAÇÃO. [recurso eletrônico]. Organização: Flávio Augustus da Mota Pacheco; Gilson Pôrto Jr. Palmas, TO: **Observatório Edições**, 2024. 199 p. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/6658>. Acesso em: 05 maio 2025.

DA CRUZ, L. O.; NOGUEIRA, R. J. C. C. **Clima organizacional e seus impactos: um estudo de caso em uma empresa privada que atua no setor de recursos humanos como agente de integração**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024. Disponível em: https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/7467/4/TCC_L%C3%advia-Cruz.pdf. Acesso em: 03 abr. 2025.

FREITAS, D. C. P. S.; HENZ, A. P. Clima organizacional na gestão hospitalar e seus impactos: revisão bibliográfica. **Revista Pleiade**, v. 17, n. 41, p. 5-18, out./dez. 2023. Disponível em: <https://revistapleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/947>. Acesso em: 05 maio 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, A. G.; SILVA JR., D.; RODRIGUES, M. A. F. Transformação organizacional: estratégias para uma gestão de recursos humanos eficaz e humanizada. **Centro Paula Souza – CPS**, Araras, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27720>. Acesso em: 04 mar. 2025.

GUIMARÃES, C. Y. S.; SILVA, R. B.; MONTEIRO, W. M. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9678>. Acesso em: 05 maio 2025.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOCATELLI, A. C. G. et al. O impacto da qualidade de vida no desempenho produtivo dos colaboradores. **ETEC Paulino Botelho**, São Carlos, 2024. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/794364493/Referencial-Teorico-O-Impacto-da-qualidade-de-vida-no-desempenho-produtivo-dos-colaboradores>. Acesso em: 07 mar. 2025.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PEREIRA, Á. B. et al. Os impactos das práticas de RH no clima organizacional e na produtividade. **LUMEN Et Virtus**, São José dos Pinhais, v. 15, n. 42, p. 7327-7340, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/1601>. Acesso em: 04 mar. 2025.

RODRIGUES, Laianne Silva et al. Aplicação das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão do clima organizacional em empresa de metalurgia. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, FATEC, v. 7, n. 1, p. 6-167, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://www.fateccruzeiro.edu.br/revista/index.php/htec/article/view/334>. Acesso em: 06 maio 2025.

SANTOS, J. A. G. dos; MACHADO, D. A. S. A influência do clima organizacional no desempenho e na cultura da empresa. **Revista Ensino, Educação & Ciências Exatas**, v. 5, Anais V Jornada FAVENI, p. 356-361, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/index.php/ensino/article/view/10000>. Acesso em: 24 fev. 2025.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Saint Paul, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/353958928>. Acesso em: 06 maio 2025.

SIGNORETI, M. O.; SANTOS, N. M. dos; MARCONE, G. B. Estudo do fator motivacional no ambiente das organizações. **Prospectus**, Itapira, v. 5, n. 1, p. 289-310, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/prospectus/article/view/200>. Acesso em: 06 maio 2025.

SILVA, Inês Isabel Ferreira da. **A influência do clima organizacional na motivação intrínseca**: um estudo qualitativo no departamento de RH. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia, 2023. Disponível em: https://repositorio.uluso-fona.pt/bitstream/10437.1/14460/1/Dissertação%20Mestrado_22101437_Inês%20Silva.pdf. Acesso em: 23 fev. 2025.

SOUZA, Jéssica Ferreira de. Motivação no ambiente de trabalho: estudo de caso na empresa Miller. **Revista Científica Núcleo do Conhecimento**, ano 7, v. 3, p. 76-98, fev. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 06 maio 2025.