



CAPÍTULO 9

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: “GESTÃO DE PESSOAS, CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA CORPORATIVA, OS DESAFIOS E PERSPECTIVAS EM UMA CLÍNICA DE SAÚDE”

Adília Maria Tavares Ferreira Gomes

Graduada em Psicologia – Faculdade Luciano Feijão, Especialista em
Análise do Comportamento Aplicada ABA – Descomplica
<http://lattes.cnpq.br/1946051268786250>
Faculdade Luciano Feijão, Sobral – CE, Brasil

Ellen Sheila Nascimento Oliveira

Graduada em Gestão Empresarial- Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, Licenciada
em História – Universidade Nossa Senhora de Lourdes -UNSL, MBA em Atendimento
Educativo Especializado e os Transtornos do Desenvolvimento Infantil – Faculdade Intervale
<http://lattes.cnpq.br/2471161449140059>
Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, Sobral – CE, Brasil

Larice Lourenço de Sá

Graduada em Psicologia pela Universidade Maurício de Nassau- UNINASSAU,
Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estadual Vale
do Acaraú – UVA, Esp. em Neuropsicologia e avaliações neuropsicológicas e
Psicologia das organizações pela Universidade Anhaguera (UNIDERP)
<http://lattes.cnpq.br/4950485441292612>
Universidade Maurício de Nassau- UNINASSAU, Sobral– CE, Brasil

Maria Erileuza do Nascimento de Paula

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú –
UVA; Especialista em Controladoria e Auditoria Contábil – Universidade estadual
Vale do Acaraú - UVA; Mestre em Administração de Empresas – Universidad San
Lorenzo - UNISAL; Especialista em Psicopedagogia e Psicanálise – ViaSapiens
<http://lattes.cnpq.br/8341503585172297>
Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, Sobral – CE, Brasil

Wlândia Rodrigues Teles

Graduada em Gestão de Recursos pela Faculdade Padre Dourado (FACPED),
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Padre Dourado (FACPED),
Graduada em Bacharelado em Psicologia pelo Centro Universitário Inta (UNINTA)
<http://lattes.cnpq.br/1824563866651681>
Centro Universitário Inta - UNINTA, Sobral – CE, Brasil

RESUMO: Este artigo aborda a importância da realização de uma pesquisa de clima organizacional em clínicas prestadoras de serviços multiprofissionais, destacando sua influência direta na motivação, bem-estar e satisfação dos colaboradores. A pesquisa foi aplicada em uma clínica da área da saúde, com coleta de dados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontam que um ambiente de trabalho saudável, pautado pela comunicação clara, valorização profissional e gestão humanizada, contribui significativamente para a retenção de talentos, redução da rotatividade e fortalecimento do engajamento das equipes multiprofissionais. Observou-se que a percepção de reconhecimento, desenvolvimento profissional e equilíbrio nas relações interpessoais são fatores determinantes para a melhoria do clima organizacional. O estudo conclui que investir em ações voltadas para a escuta ativa, gestão participativa e promoção da qualidade de vida no trabalho não apenas alinha os objetivos da clínica com as necessidades dos colaboradores. Mas também reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados aos pacientes, no aumento da produtividade e na sustentabilidade organizacional. Recomenda-se que clínicas multiprofissionais priorizem a escuta contínua de suas equipes e adotem práticas estratégicas de gestão de pessoas para fortalecer o clima organizacional e promover a excelência no atendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia organizacional, clima organizacional, satisfação.

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: "PEOPLE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CORPORATE CULTURE, CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN A HEALTH CLINIC"

ABSTRACT: This article addresses the importance of conducting an organizational climate survey in clinics that provide multidisciplinary services, highlighting its direct influence on employee motivation, well-being, and satisfaction. The survey was conducted in a healthcare clinic, with data collected through questionnaires and semi-structured interviews. The results indicate that a healthy work environment, guided by clear communication, professional appreciation, and humanized management, contributes significantly to retaining talent, reducing turnover, and strengthening the engagement of multidisciplinary teams. It was observed that the perception of recognition, professional development, and balance in interpersonal relationships are determining factors for improving the organizational climate. The study concludes that investing in actions aimed at active listening, participatory management, and promoting quality of life at work not only aligns the clinic's objectives with the needs of employees, but also directly reflects on the quality of services provided to patients, increased productivity, and organizational sustainability. It is recommended that multidisciplinary clinics prioritize continuous listening to their teams and adopt strategic people management practices to strengthen the organizational climate and promote excellence in care.

KEYWORDS: Organizational Psychology, Organizational Climate, Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem como objetivo compreender as complexas interações que se estabelecem entre indivíduos, grupos e organizações, considerando tanto os aspectos relacionados ao trabalho quanto às dinâmicas institucionais. De acordo com Cascio (2001), essa vertente da psicologia dedica-se ao estudo do comportamento humano no contexto laboral, buscando compreender os fatores que impactam a produtividade, o bem-estar e a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional.

Este trabalho foi realizado em uma clínica multiprofissional, com o intuito de aplicar uma pesquisa de clima organizacional, visando mensurar o grau de satisfação e engajamento da equipe. Nesse contexto, a atuação do psicólogo organizacional ultrapassa a relação contratual de trabalho e remuneração, abrangendo práticas que promovem o desenvolvimento humano, a melhoria das relações interpessoais e a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

Segundo Schultz e Schultz (2014), a aplicação dos princípios da psicologia no contexto organizacional contribui diretamente para o alinhamento entre os objetivos da organização e as necessidades dos colaboradores, fortalecendo, assim, a sustentabilidade do negócio. Esse alinhamento torna-se fundamental em ambientes de saúde, onde o cuidado com o bem-estar dos profissionais impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados aos pacientes.

No contexto específico das clínicas multiprofissionais, esses princípios se tornam ainda mais relevantes. A satisfação e o engajamento dos profissionais não dependem exclusivamente de aspectos financeiros, mas também de fatores como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, segurança psicológica e qualidade nas relações interpessoais. Assim, a pesquisa de clima organizacional permite identificar percepções, sentimentos e necessidades da equipe, possibilitando a elaboração de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e produtivo, refletindo diretamente na qualidade do atendimento oferecido.

Paralelamente, o clima organizacional possui um fator determinante para a motivação e a satisfação dos colaboradores. Conforme Chiavenato (2014), o clima organizacional representa a percepção que os indivíduos possuem do ambiente interno da organização, influenciando diretamente seus comportamentos, níveis de engajamento e estado motivacional. Ambientes organizacionais que oferecem suporte, reconhecimento e condições favoráveis ao desenvolvimento profissional tendem a apresentar um clima mais positivo, elevando o moral da equipe e, conseqüentemente, os resultados institucionais.

O conceito de clima organizacional traduz a influência do ambiente interno sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento. O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes. O clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral. É baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional. (CHIAVENATO, 2014, p.92)

Diante desse panorama, destaca-se a importância de instrumentos de gestão que promovam a clareza nas relações de trabalho, como os planos de cargos, carreiras e salários, que além de estruturarem as trajetórias profissionais, contribuem significativamente para o fortalecimento do clima organizacional e para a satisfação dos colaboradores. Portanto, a presente pesquisa visa compreender como a percepção do clima organizacional impacta a motivação, o bem-estar e o desempenho dos profissionais em uma clínica multiprofissional, buscando oferecer subsídios para a construção de práticas de gestão mais eficientes, humanizadas e alinhadas às necessidades do coletivo organizacional.

2. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com delineamento exploratório-descritivo. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão mais profunda das percepções, sentimentos e experiências dos colaboradores acerca do clima organizacional, cultura e satisfação no ambiente de trabalho.

A investigação foi realizada em uma clínica multiprofissional, que atua na área de reabilitação neurológica e possui, em seu quadro funcional, 20 colaboradores, entre profissionais de diversas áreas da saúde e setores administrativos. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados três instrumentos principais: aplicação de questionário de clima organizacional, análise documental por meio de diários de campo e pesquisa bibliográfica em bases científicas. A aplicação do questionário de clima organizacional teve como objetivo coletar dados sobre a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, relações interpessoais, comunicação, liderança, reconhecimento, desenvolvimento profissional e satisfação no trabalho.

Além da pesquisa de campo, foram utilizados como fonte de dados os diários de campo elaborados pelos pesquisadores ao longo do desenvolvimento do estudo. Esses registros foram realizados de maneira sistemática durante visitas à instituição, reuniões com a gestão, observações das interações entre os colaboradores e percepções

acerca do ambiente físico e das dinâmicas institucionais. Conforme Triviños (1987), os diários de campo são ferramentas importantes na pesquisa qualitativa, pois permitem captar nuances, detalhes e informações que, muitas vezes, não emergem em questionários estruturados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Surgimento da psicologia organizacional e do trabalho (POT)

A Psicologia Organizacional e do Trabalho estruturou-se no início do século XX através das necessidades industriais e também sociais. Após a revolução industrial, a aplicação de princípios psicológicos nas organizações aumentou de maneira complexa. O que antes seria para fins de seleção tornou-se essencial para a manutenção do colaborador dentro da empresa, como sistemas sociais (Chiavenato, 2014)

O trabalho de Frederick W. Taylor, conhecido como o pai da administração científica, também teve um importante papel ao enfatizar a eficiência e a racionalização do trabalho, que, embora o seu enfoque fosse mais técnico do que psicológico, corroborou para o desenvolvimento interno das organizações e nas atitudes mentais dos colaboradores (Taylor, 1911).

Entre o período de 1930 e 1940, que perpassou a 1ª e 2ª revolução industrial, a psicologia do trabalho foi se consolidando pelo foco nas seleções de pessoas, treinamentos e desenvolvimento. Com o crescente desenvolvimento das mudanças globais, a visão de organização como o centro principal pela produtividade foi se esquivando e agora as organizações são vistas como um sistema social e complexo, no qual não funcionam por si mesmas, pois elas precisam de pessoas para funcionar (Chiavenato, 2014).

Com a chegada e a preocupação do bem-estar do colaborador, visto que muitos motivos do comportamento humano, defendido por Abraham Maslow (1970), residem no próprio indivíduo, as organizações agora são defendidas por Chiavenato, que se compõem de pessoas e que alcançam seus objetivos através delas:

Se as organizações são compostas de pessoas, o estudo das pessoas constitui a unidade básica para o estudo das organizações e principalmente da GH. As organizações alcançam seus objetivos por meio das pessoas. E se as organizações são compostas de pessoas e estas precisam engajar-se em organizações para alcançar os seus objetivos pessoais, nem sempre este casamento é fácil. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, aspirações, valores, atitudes, motivações, competências etc. Cada pessoa é um fenômeno único e multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis ao seu redor. (Chiavenato, 2014, p. 47)

Dessa forma, a importância do desenvolvimento contínuo da psicologia organizacional e do trabalho como desenvolvimento dos profissionais e do alcance dos objetivos organizacionais se vê como essencial para o crescimento desse sistema.

3.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças, hábitos e normas compartilhadas dentro de uma organização, que orientam os comportamentos dos colaboradores. Segundo Schein (2010), a cultura é formada por pressupostos básicos, desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando como um guia para percepções, pensamentos e sentimentos.

De acordo com Chiavenato (2014), a cultura organizacional não é algo tangível, mas manifesta-se por meio de comportamentos, símbolos, rituais, padrões de comunicação e práticas que orientam as relações internas. Ela exerce influência direta na forma como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho, sua motivação e seu engajamento.

Para Robbins e Judge (2014), uma cultura forte proporciona aos membros da organização um senso de identidade, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais e promove estabilidade social. Isso impacta diretamente na satisfação dos profissionais, uma vez que valores compartilhados fortalecem a coesão e a colaboração entre as equipes.

3.3 Clima Organizacional

O clima organizacional, embora muitas vezes confundido com cultura, possui características específicas. Ele representa a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho em determinado momento. Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional traduz-se na influência do ambiente interno sobre a motivação dos participantes, podendo ser alto e favorável, quando há satisfação das necessidades, ou baixo e desfavorável, quando há frustração.

De acordo com os diários de campo:

Realizamos conhecimento dos espaços de trabalho e formas de atuação de diversas áreas dos profissionais que atuam na clínica, compreendendo o dia a dia e dinâmicas de trabalho que podem influenciar na produtividade, aproveitamos e registramos em uma das salas preparadas para atendimento infantil das psicólogas. O foco foi em conhecer o núcleo de psicologia e as formas de atuação da psicóloga do trabalho. Foram essenciais e norteadoras para todo o processo de condução do estágio.

Para Luz (2003), o clima organizacional reflete o estado de ânimo, as relações interpessoais, os estilos de liderança e as práticas de gestão. É um fenômeno dinâmico, sensível às ações da liderança e às políticas institucionais. Assim, ambientes saudáveis são aqueles que promovem comunicação clara, reconhecimento, participação e desenvolvimento profissional.

De acordo com Pohlmann et al. (2015), um clima positivo está diretamente associado à maior produtividade, redução de conflitos, melhoria na comunicação interna e maior retenção dos talentos. Portanto, compreender e gerir o clima organizacional é uma estratégia fundamental para o sucesso sustentável da organização.

3.4 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é entendida como um estado emocional positivo, resultante da avaliação que o indivíduo faz das experiências no ambiente laboral. Robbins e Judge (2014) afirmam que a satisfação está diretamente ligada à percepção de justiça nas práticas organizacionais, oportunidades de crescimento, qualidade das relações interpessoais e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Segundo Locke (1976, *apud* Spector, 2003), a satisfação no trabalho é a consequência de percepções sobre como o ambiente organizacional atende às expectativas, necessidades e valores dos indivíduos. Dessa forma, quanto mais alinhadas estão as práticas da organização com as aspirações dos colaboradores, maior tende a ser o grau de satisfação.

Segundo diário de campo:

Com o suporte da psicóloga organizacional, foi realizado um momento de conversa sobre o trabalho realizado e sua importância neste período de estágio e também os benefícios para a organização e seus colaboradores. Tivemos feedbacks e orientações sobre ações realizadas durante os últimos dias. Também alinhamos expectativas sobre o que estava sendo entregue e pontos a fortalecer.

Além disso, Herzberg (1987) destaca que existem dois fatores que influenciam a satisfação: os fatores higiênicos, que previnem a insatisfação (como salário, condições de trabalho e segurança), e os fatores motivacionais, que promovem a satisfação (como reconhecimento, crescimento profissional e sentido no trabalho).

3.5 Relação entre Clima, Cultura e Satisfação

A relação entre cultura, clima organizacional e satisfação é de interdependência. Uma cultura forte e alinhada aos princípios de respeito, desenvolvimento humano e valorização do trabalho gera um clima organizacional mais saudável e, consequentemente, maiores níveis de satisfação entre os colaboradores.

Para Chiavenato (2014), quando a cultura organizacional promove valores como transparência, ética, reconhecimento e desenvolvimento, ela cria um ambiente favorável à motivação. Esse ambiente, por sua vez, é percebido no clima organizacional, que impacta diretamente o engajamento, o desempenho e a retenção dos profissionais.

Schein (2010) ressalta que mudanças no clima organizacional podem refletir tanto ajustes temporários quanto sinalizar a necessidade de transformações mais profundas na cultura da organização. Assim, a gestão eficaz do clima, baseada em pesquisas periódicas e ações corretivas, torna-se uma ferramenta poderosa para alinhar os interesses da organização com os colaboradores.

3.6 A Importância da Gestão do Clima Organizacional na Clínica Multiprofissional

No contexto de uma clínica multiprofissional, composta por diferentes áreas da saúde, a gestão do clima organizacional torna-se ainda mais relevante. A diversidade de profissionais, como fisioterapeutas, psicólogos, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais e outros, exige uma cultura de colaboração, respeito às diferenças e comunicação eficiente.

Segundo Marras (2011), ambientes organizacionais saudáveis nas instituições de saúde promovem não apenas a satisfação dos profissionais, mas também a qualidade no atendimento aos pacientes. Isso porque o bem-estar dos colaboradores impacta diretamente na empatia, na escuta ativa e na eficiência dos serviços prestados.

Portanto, investir em práticas que favoreçam um clima organizacional positivo, como o desenvolvimento de planos de cargos, carreiras e salários, programas de desenvolvimento humano e canais efetivos de comunicação, não apenas melhora a satisfação dos profissionais, mas também se reflete na excelência dos serviços oferecidos à comunidade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise dos Dados Quantitativos

O presente estudo teve como objetivo compreender o clima organizacional de uma clínica multiprofissional por meio da percepção dos colaboradores. A pesquisa foi aplicada a 20 profissionais, dos quais 15 responderam, representando uma taxa de retorno de 75%. As análises foram organizadas de forma quantitativa, por meio dos percentuais das respostas fechadas, e qualitativa, por meio das respostas abertas referentes às sugestões de melhorias.

4.2 Satisfação geral na empresa

Ao serem questionados sobre como se sentem atualmente na empresa, 46,7% dos colaboradores afirmaram se sentir "ótimo", enquanto 46,7% relataram se sentir "bom" e apenas 6,7% declararam se sentir "ruim". Esses dados indicam que a grande maioria dos profissionais percebe o ambiente de trabalho como satisfatório e positivo.

Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional é reflexo direto da percepção dos colaboradores em relação ao ambiente interno da organização, influenciando diretamente a motivação, o bem-estar e o desempenho. Dessa forma, pode-se inferir que o clima organizacional da clínica avaliada é predominantemente positivo, uma vez que mais de 93% dos participantes manifestaram satisfação no ambiente de trabalho.

4.3 Avaliação da liderança imediata

No quesito sobre a avaliação do líder imediato, os resultados apontam que 60% classificam sua liderança como "ótima", 26,7% como "boa", enquanto 6,6% consideraram "ruim" e 6,7% "péssima". Apesar de os índices positivos serem majoritários (86,7%), observa-se uma pequena parcela de colaboradores que demonstra insatisfação com sua liderança direta.

Esse dado é relevante, pois, como destacam Robbins e Judge (2014), a liderança exerce papel fundamental na construção de um clima organizacional saudável, sendo capaz de influenciar diretamente na motivação, no engajamento e no desempenho das equipes. Assim, a presença de uma liderança eficaz é essencial para a manutenção e aprimoramento do clima organizacional.

4.4 Aproveitamento das atividades na empresa

A avaliação do aproveitamento das atividades na empresa revelou que 66,7% dos participantes consideram "ótimo", 26,7% "bom" e apenas 6,7% "ruim". Esses números demonstram que a maior parte dos profissionais se sente produtiva e percebe que suas competências estão sendo bem aproveitadas na execução de suas funções.

De acordo com Chiavenato (2020), quando o colaborador percebe que suas habilidades são bem utilizadas e valorizadas, há um aumento significativo na motivação intrínseca, no engajamento e no desenvolvimento profissional. Isso reflete diretamente na redução dos índices de rotatividade e absenteísmo.

4.5 Avaliação da própria pesquisa

Sobre a avaliação da pesquisa em si, 73,3% consideraram "ótima" e 26,7% "boa", o que demonstra que os colaboradores enxergaram essa iniciativa como positiva, entendendo-a como uma oportunidade de expressar suas percepções e contribuir para a melhoria do ambiente organizacional.

Esse dado evidencia um ambiente aberto ao diálogo, em que os colaboradores se sentem encorajados a participar de processos que visam promover melhorias na gestão e nas condições de trabalho.

4.6 Análise das Sugestões Qualitativas

Além das questões fechadas, a pesquisa também contemplou um espaço para sugestões de melhorias, onde emergiram os seguintes pontos:

4.7 Criação de um ambiente de descanso

Foi sugerida a criação de um espaço para descanso e realização de lanches. Essa demanda reflete uma preocupação dos colaboradores com o bem-estar físico e mental no ambiente de trabalho, alinhando-se ao conceito de qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2020), proporcionar condições adequadas de descanso contribui para o aumento da satisfação, da produtividade e da motivação dos trabalhadores.

4.8 Implantação de uma gestão mais participativa

A solicitação por uma gestão mais participativa indica que alguns colaboradores percebem a necessidade de maior envolvimento nas tomadas de decisões e nos processos organizacionais.

Robbins e Judge (2014) ressaltam que a gestão participativa fortalece o engajamento, aumenta o senso de pertencimento e promove um clima organizacional mais colaborativo e transparente.

4.9 Melhoria nos equipamentos de trabalho

A demanda por mais e melhores equipamentos evidencia uma preocupação com as condições materiais de trabalho.

Para Herzberg (1959), fatores higiênicos, como condições físicas e estruturais, são fundamentais para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, embora não sejam necessariamente geradores de motivação.

4.10 Valorização dos profissionais

Outra sugestão recorrente foi o aumento da valorização dos profissionais, por meio de reconhecimento, elogios e incentivos.

Esse ponto está diretamente ligado à teoria da motivação de Maslow (1970), que destaca a necessidade de autoestima e de reconhecimento como fundamentais para o desenvolvimento do indivíduo e sua satisfação no trabalho.

4.11 Aperfeiçoamento da comunicação interpessoal

A comunicação interpessoal também foi destacada como aspecto a ser aprimorado. A literatura da Psicologia Organizacional (CHIAVENATO, 2014) aponta que a comunicação eficaz é um dos pilares para a construção de um clima organizacional saudável, pois evita ruídos, conflitos e mal-entendidos, além de favorecer a coesão entre os membros da organização.

4.12 Organização antecipada de eventos e aumento de salas

Por fim, surgiram sugestões relacionadas à melhoria da infraestrutura, como o aumento do número de salas, e à organização antecipada de eventos. Esses apontamentos estão relacionados à gestão do espaço físico e do tempo, impactando diretamente na satisfação e no bem-estar dos colaboradores.

4.13 Discussão Geral

Os dados revelam um clima organizacional predominantemente positivo, com altos índices de satisfação tanto em relação ao ambiente de trabalho quanto à liderança e às atividades desempenhadas. Contudo, as sugestões qualitativas indicam pontos que podem ser aprimorados, especialmente relacionados ao bem-estar, à valorização profissional e à comunicação interna.

Esses resultados corroboram os achados de Chiavenato (2020), que afirma que o clima organizacional é um reflexo direto das práticas de gestão e da qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Quando a organização investe em práticas de gestão humanizadas, que valorizam as pessoas, há um aumento significativo na motivação, na retenção de talentos e na produtividade.

Além disso, observa-se que aspectos como gestão participativa, reconhecimento, comunicação eficaz e melhorias nas condições físicas são elementos fundamentais para a construção de uma cultura organizacional sólida e de um clima organizacional favorável, conforme defendem Robbins e Judge (2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa sobre o clima organizacional na clínica multiprofissional evidenciou uma percepção geral positiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, à liderança imediata e ao aproveitamento das atividades desempenhadas. A maioria dos respondentes demonstrou satisfação e reconhecimento da importância do trabalho que realizam, o que representa um cenário favorável para a manutenção do capital humano e o alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, os dados

também apontaram aspectos importantes que necessitam ser aprimorados para que o clima organizacional seja ainda mais fortalecido e o engajamento dos profissionais se amplie.

Para que haja engajamento efetivo entre a equipe, é fundamental que a organização promova um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e motivados a contribuir para o sucesso coletivo. O engajamento surge da combinação de condições adequadas de trabalho, reconhecimento constante, comunicação aberta e liderança participativa.

Investir nessas áreas não apenas melhora o clima organizacional, mas também aumenta a produtividade, reduz a rotatividade e fortalece a cultura da empresa. Assim, os resultados desta pesquisa apontam caminhos claros para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam o bem-estar e o engajamento dos colaboradores, fatores essenciais para o crescimento sustentável e o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 09 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 24 maio 2025.

CASCIO, Wayne F. **Gestão de Recursos Humanos: produtividade, qualidade de vida, lucros**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**. New York: Plenum, 1985.

DIÁRIO DE CAMPO do pesquisador. Observações realizadas durante aplicação de pesquisa de clima organizacional em Clínica Multiprofissional. Sobral-CE, 2025.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e Personalidade**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1970.

SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney Ellen. **Psicologia Industrial e Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1911.