ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DAS CLÍNICAS MÉDICAS DE PIRIPIRI: UM OLHAR SOBRE O CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

Resumo

A relação líder-colaborador é substancial dentro de uma organização interferindo em seus resultados. Com isto em perspectiva este estudo teve como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores de clínicas médicas de múltiplas especialidades do município de Piripiri acerca das práticas de liderança, do ambiente organizacional e da satisfação no trabalho. A pesquisa buscou analisar a relação entre líder e colaborador na perspectiva dos funcionários, avaliar o clima organizacional e verificar o nível de satisfação com o emprego. Quanto à metodologia, o estudo adotou uma abordagem descritiva, de natureza aplicada, com método quanti-qualitativo. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, aplicado a 21 colaboradores de três clínicas participantes, utilizando a plataforma Google Formulários. Os resultados indicaram percepção positiva da relação entre líderes e colaboradores, destacando respeito, apoio e comunicação. Contudo, foram identificadas limitações relacionadas à valorização do trabalho, à escuta das opiniões dos funcionários e aos conflitos entre colegas, refletindo no clima organizacional e na satisfação com a remuneração. Conclui-se que práticas de liderança eficazes contribuem para ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios.

Palavras-chave: Liderança; Clima organizacional; Relação líder colaborador.

Abstract

The leader-employee relationship is a significant factor within an organization, influencing its results; with this in mind, this study aims to evaluate the perceptions held by employees of multispecialty medical clinics in the municipality of Piripiri regarding leadership practices, the organizational environment, and job satisfaction. The research seeks to analyze the leader-employee relationship from the staff's perspective, assess the organizational climate, and determine the level of job satisfaction. Regarding methodology, the study adopts a descriptive, applied approach using a mixed-methods (quantitative and qualitative) design. Data were collected via a structured questionnaire administered to 21 employees from three participating clinics using Google Forms. The results indicated a positive perception of the relationship between leaders and employees, highlighting respect, support, and communication. However, limitations were identified regarding the valuing of work, the consideration of employee opinions, and conflicts among colleagues, all of which impacted the organizational climate and satisfaction with compensation. The study concludes that effective leadership practices contribute to more productive and satisfying work environments.

Keywords: Leadership; Organizational climate; Leader-employee relationship.

1. INTRODUÇÃO

Dentro das organizações, a busca para atingir seus objetivos necessita de pessoas capacitadas. Neste contexto, a liderança se faz presente para ajudar a guiar os colaboradores a atingir as metas da empresa. As ações de um líder podem guiar a organização de maneira para o sucesso através de atos como boa comunicação, motivação dentro da organização e melhorando a eficiência das operações, impactando no ambiente organizacional e seu clima, sendo fundamental o vínculo que o líder estabelece com os colaboradores para que os objetivos da organização sejam atendidos (Monteiro, 2025).

A relação entre líderes e colaboradores acaba por agregar valor pelo uso de seu conhecimento e habilidades, auxiliando a organização em situações inesperadas, demonstrando como essa junção pode favorecer a competitividade da organização (Monteiro, 2025). A motivação fornecida pelos líderes pode afetar os resultados que entregam, apontando a influência que é exercida sob os colaboradores, salientando a importância de seu cargo e suas ações para com a empresa, em sua busca por cumprir os objetivos organizacionais de maneira eficiente (Fernandes, 2021).

Dentro da área da saúde essa importância aumenta devido a alta exigência de desempenho tanto físico como psicológico dos colaboradores, a falta de motivação e queda de desempenho proporciona uma piora no atendimento oferecido pela organização causando consequências a empresa na sua imagem e na saúde financeira, sendo necessário uma boa liderança para garantir a excelência na organização (Sousa; Pauli; Ruffatto, 2024).

Tendo em vista a importância na relação líderes-colaboradores, surge a questão norteadora: Qual a percepção dos colaboradores de clínicas médicas de multiespecialidades do município de Piripiri quanto às práticas de liderança e ambiente organizacional? Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral avaliar a percepção dos colaboradores de clínicas médicas de multiespecialidades do município de Piripiri quanto às práticas de liderança e ambiente organizacional. Para atingir este objetivo buscou-se:(1) Analisar a relação entre líder e colaborador na perspectiva do colaborador; (2) Avaliar o clima organizacional; e (3) Verificar o nível de satisfação com o emprego.

A relevância deste estudo advém da importância de um líder para com seus colaboradores acaba afetando o clima organizacional devido suas relações, e consequentemente afeta resultados da empresa, satisfação dos seus colaboradores e ambiente de trabalho. A contribuição acadêmica desta pesquisa é no aumento da base teórica em estudos sobre os líderes na percepção dos colaboradores. Neste estudo, dentro do contexto das clínicas de saúde multi especializadas, será desbravado o clima organizacional e as relações entre líder e colaborador.O engajamento das relações líder-colaborador e suas consequências no clima e satisfação dos colaboradores dentro do contexto das organizações de saúde é uma lacuna existente que deve ser pesquisada devido sua importância para compreender os fatores que afetam o atendimento aos clientes que utilizam esses serviços.

Este artigo está estruturado em cinco seções principais, após essa introdução é apresentada a seção 2 Desenvolvendo o referencial teórico, reunindo os principais conceitos e estudos relacionados à liderança, ao clima organizacional e à satisfação no trabalho. Na seção 3 são descritos os procedimentos utilizados na Metodologia,

contemplando a caracterização da pesquisa, a população, amostra, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise utilizadas. Na seção 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos à luz da literatura, permitindo a interpretação dos achados da pesquisa. Por fim na seção 5 são expostas as considerações finais, nas quais são sintetizadas as principais conclusões do estudo, suas limitações e as recomendações para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Clima organizacional

O termo clima organizacional surgiu na sociologia com seu conceito de organização destacando a importância das pessoas em seu sistema social, sendo formado por integrantes de diferentes contextos com suas variáveis encaminhando em atos que influenciam o clima do ambiente, gerando impactos na motivação e comportamento dos colaboradores (Freitas; Henz, 2023).

Dentro de uma empresa o clima envolve as dinâmicas do seu ambiente e as percepções dos que estão inseridos nele sendo suscetível a transformações, dentro deste contexto para Guimarães, Silvia e Monteiro (2023) o gerenciamento do clima organizacional torna possível alcançar resultados positivos por meio de métodos de satisfação ou motivação no trabalho, criando um sentimento de valorização por parte do colaborador.

O clima organizacional pode ser dividido em positivo, negativo e neutro. Quando positivo acarreta em um ambiente mais comprometido, engajado e satisfatório de se trabalhar que consequentemente melhora os resultados da empresa, enquanto o negativo gera frieza, conflitos e frustrações e faz os resultados decaírem (Chiavenato, 2018). Dentro da área da saúde um clima positivo proporciona maior qualidade de atendimento e cuidado com o paciente, a melhora na experiência traz ótimas consequências como a fidelização do cliente, melhora da imagem da organização, até o aumento da lucratividade (Freitas; Henz, 2023).

2.2. Relação líder-colaborador

A liderança é essencial para qualquer organização humana, com administrador necessitando conhecer a natureza das pessoas para as conduzir-las a alcançar os objetivos da organização (Chiavenato, 2018).

A forma que os líderes atingem esses objetivos envolve o uso da cultura organizacional para desenvolver os funcionários enquanto os mantém unidos utilizando de suas habilidades e competências para obter o melhor resultado possível com a organização funcionando corretamente, é mais difícil de se obter êxito quando os colaboradores estão desmotivados e desvalorizados, resultando em um alto índice de rotatividade e resultados piores (Cardoso; Santos; Chagas, 2023).

As organizações buscam líderes que estabeleçam boas relações com seus liderados, gerando e mantendo o ambiente de trabalho agradável, utilizando da gestão de pessoas para que a equipe tenha ótimo desempenho e esteja motivada trazendo benefícios a empresa, se consolidando como uma liderança eficaz (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).

Uma boa relação entre líderes e liderados possibilita a integração entre habilidades dos participantes mesmo com divergências presentes, pois elas melhoram a adaptação dos profissionais tornando a organização mais resistente a

adversidades e com maior potencial competitivo graças ao fortalecimento da motivação humana (Monteiro, 2025). É notável que a relação do líder-colaborador é de grande importância devido aos benefícios e malefícios que causa a organização, diante desta realidade o líder é um dos principais fatores impactantes na organização, interferindo na motivação de seus liderados e no clima dentro da organização.

2.3. Impacto da liderança no ambiente organizacional

No estudo de Oliveira e Silva (2024) fala sobre o impacto da liderança no clima e cultura na empresa, os líderes por meio de feedbacks, intermediação de conflitos e outras ações tem a capacidade de manter o clima organizacional agradável, além de servir como exemplo em relação a cultura da organização, respeitando os princípios da empresa rotineiramente em suas atitudes sendo uma imagem a ser seguida pelos colaboradores. Porém os mesmos autores em seu caso problemas presentes na comunicação, empatia e inteligência emocional dos líderes.

Dentro do contexto da enfermagem em instituições de saúde a liderança empática é altamente contributiva com a retenção de funcionários mesmo exigindo muito física e mentalmente deles, melhora a qualidade de atendimento e cuidado com os pacientes, esse tipo de líder apresenta maior nível de engajamento pelos colaboradores e constroi um ambiente de trabalho acolhedor e cooperativo (Sousa; Pauli; Ruffatto, 2024).

2.4. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho afeta diversos aspectos nas organizações tais quais clima, motivação e relação entre os presentes no ambiente, consequentemente afetando os resultados da empresa. Satisfação laboral pode ser definida como um sentimento positivo do colaborador, existente quando há sintonia entre o que ele espera e o que resulta do trabalho incluindo variáveis profissionais como salário, condições de trabalho, reconhecimento e as relações interpessoais com outros colaboradores e gerência, sendo assim multifatorial (Santos; Almeida; Lopes, 2023).

Além desses fatores a satisfação também é influenciada por aspectos pessoais do próprio funcionário em específico como o bem estar físico e psicológico, insatisfação pessoal com algo ou alguém presente na organização, e outros aspectos fora do tempo e ambiente laboral (Tomé, 2022). Isso evidencia que os desafios para gerar satisfação devido às dinâmicas nas vidas pessoal e profissional dos colaboradores, apesar de ter em comum a parte laboral e interpessoal as características do indivíduo e sua vida pessoal diferencia a forma de satisfazê-lo.

A satisfação juntamente da motivação dentro da empresa colaboram para a direção, intensidade e resiliência na perseguição de metas e objetivos sendo crucial para as organizações lidar com os desafios de satisfazer e motivar os colaboradores apesar de seus diferentes objetivos pessoais para trazer prosperidade a empresa (Tomé, 2022).

As estratégias utilizadas pelas empresas para lidar com a insatisfação afetam seus processos, com os colaboradores mais satisfeitos, o atendimento ao cliente é melhor, melhorando a imagem da marca elevando qualidade do atendimento e possivelmente o lucro da organização, além do impacto na vida pessoal dos colaboradores (Feitoza, 2023). Com isso pode-se dizer que uma boa estratégia de

satisfação no trabalho funciona em prol tanto da empresa quanto para os funcionários, com resultados positivos para ambos.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adotou a abordagem metodológica quanti-qualitativa, uma vez que coletou e analisou os dois tipos de dados nos aspectos: perfil socioeconômico, relação entre líder e colaborador na perspectiva do colaborador, situação do clima organizacional e satisfação com o trabalho. A metodologia quanti-qualitiva é adotada visando abordar as duas dimensões de maneira que se complementam (Machado, 2023). O estudo é de tipo descritivo, procurando descrever e analisar a percepção dos colaboradores. Esse tipo de pesquisa apresenta dados sem a intervenção do pesquisador, utilizando de classificação e interpretação através do levantamento das informações (Leão, 2012).

A pesquisa levantou dados com funcionários em clínicas de saúde localizadas na cidade de Piripiri-PI. Os critérios de inclusão para a pesquisa são: ser um colaborador exercendo atividade laboral em clínica de saúde multiespecializada com no mínimo um líder/gestor acima na hierarquia, localizada na cidade de Piripiri-PI, e aceitação por parte do representante da empresa. No momento em que a pesquisa foi aplicada, se encaixava nos dois primeiros critérios 10 clínicas de saúde no total segundo o site Humana saúde (2026). Aceitaram participar da pesquisa 3 clínicas de saúde, os métodos para entrar em contato com os representantes foram: Visita presencial a empresa, contato eletrônico feito via whatsapp com a empresa e gestor. A aplicação do questionário iniciou-se em 27 de março no ano de 2026 e teve seu fim em 3 de maio de 2026. Empresa 1 com 50% dos funcionários que aceitaram participar da pesquisa.

A amostra é do tipo não probabilística por conveniência e composta pelos colaboradores que aceitaram participar da pesquisa, o total de participantes na pesquisa foi de 21 respondentes, composta por: Empresa 1 com 50% dos funcionários que aceitaram participar da pesquisa, Empresa 2 com 50% dos funcionários que aceitaram participar da pesquisa, e Empresa 3 com 97,5% dos funcionários que aceitaram participar da pesquisa. A coleta foi efetuada através de um questionário disponibilizado de maneira online pelo *Google* formulários. O questionário foi adaptado dos estudos de Santos *et. al.* (2018); Silva e Oliveira (2016). Ao todo são 25 perguntas, as de carácter objetivo exceto pelas perguntas de perfil estão em escala likert para facilitar a leitura sobre os dados de maneira objetiva, enquanto as perguntas de carácter qualitativo estão presentes para maior base e aprofundamento nos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil Socioeconômico

Este tópico tem como foco a caracterização do perfil socioeconômico dos 21 colaboradores respondentes que foram questionados sobre as seguintes variáveis: Sexo, Faixa Etária, Grau de Instrução, Tempo na Empresa e Remuneração. Os resultados estão organizados e apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição das frequências de perfil socioeconômico

Variáveis	Resposta	Nº Respondentes	%

Sexo	Feminino	13	61,9%
	Masculino	8	38,1%
Faixa Etária	Entre 18 - 24 anos	3	14,3 %
	Entre 25 - 30 anos	8	38,1 %
	Entre 31 - 40 anos	5	23,8 %
	Acima de 40 anos	5	23,8%
Grau de Instrução	Ensino Fundamental	1	4,8%
	Ensino Médio Incompleto	1	4,8%
	Ensino Médio Completo	7	33,3 %
	Ensino Superior Incompleto	3	14,3%
	Ensino Superior Completo	9	42,9%
Tempo na empresa	Até 1 ano	9	42,9%
	Entre 1 e 3 anos	7	33,3%
	Entre 3 e 5 anos	4	19%
	Entre 6 e 8 anos	0	0%
	Acima de 9 anos	1	4,8%
Remuneração	1 salário mínimo	14	66,7%
	2 a 3 salários mínimos	7	33,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os respondentes em sua maioria são do sexo feminino, representando 61,9% do total, sobre a idade ela se concentra entre os 24 e 30 anos, seguido por uma quantidade semelhante com as faixas de 31 a 40 e acima de 40 anos. Destaca-se que a maior parte dos respondentes (42,9%) apresentam ensino superior completo, apesar disso apenas 33,3% dos colaboradores recebem 2 a 3 salários mínimos nas organizações, sendo esses os valores mais altos com respostas obtidas. Outro fator destacável é que não houve nenhum respondente que estivesse na empresa entre 5 a 7 anos e somente 1 com mais de 9 anos na empresa, além disso 42,9% dos respondentes apresentam no máximo 1 ano de empresa, sendo assim relativamente novos nela.

4.2 Relação líder-colaborador na perspectiva do colaborador

Este tópico trabalha sobre a relação líder-colaborador na perspectiva do colaborador, as variáveis estão presentes na tabela 2 acompanhados de seus respectivos dados.

Tabela 2 - Variáveis da Relação líder-colaborador

Variáveis	Média	Desvio
Tenho uma boa relação com o(a)Líder.	4,57	0,50
O(A) Líder trata os colaboradores de forma respeitosa e justa.	4,52	0,60
O(A) Líder consegue motivar e incentivar os colaboradores.	4,14	0,85
O(A) Líder é flexível ao lidar com as necessidades da equipe.	4,23	0,62
O(A) Líder ajuda e orienta os colaboradores em situações de dificuldade.	4,14	0,65
Estou satisfeito(a) com meu Líder.	4,38	0,66
Sinto que meu trabalho é valorizado pela liderança.	3,71	1,00

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Quando abordados sobre se a relação com a liderança é boa obteve-se a pontuação média de 4,57 e desvio padrão de 0,50 apresentando uma homogeneidade nas respostas, com esse valores considera-se que a relação entre líder e colaborador é boa. Segundo Monteiro (2025) uma relação boa entre líder e liderado melhora a resiliência da organização contra adversidades, além de motivar os funcionários fortalecendo seu potencial competitivo.

Prosseguindo para a próxima variável é sobre se a forma que o líder trata os colaboradores é respeitosa e justa, o resultado da média é 4,52 com desvio padrão de 0,60. Esse dado não retrata a realidade de todos, um respondente relata: “Infelizmente não, por se tratar de uma empresa familiar o tempo de amizade influencia bastante as tomadas de decisões” , citando uma forma de tratamento injusto causado pela presença de um vínculo informal que o líder em relação aos outros colaboradores

Sobre a variável: o líder consegue motivar e incentivar os colaboradores a pontuação média atingida foi de 4,14 e desvio padrão de 0,85 revelando a heterogeneidade das respostas, nas atitudes positivas do líder que impactou os colaboradores das 21 respostas apenas 2 referenciam a que o líder as motivou, demonstrando que a motivação que os líderes das organizações estão passando não é muito consistente considerando a heterogeneidade apresentada.

Avançando, a flexibilidade do líder recebeu a pontuação de 4,23 e desvio padrão de 0,62 esse dado tem apoio das respostas qualitativas, segundo o relato de um respondente sobre atitudes positivas do líder que o impactou "Flexível em relação às necessidades pessoais do colaborador". Esse tipo de liderança mais empático com os colaboradores aumenta seu engajamento na organização e gera efeitos positivos na equipe (Sousa; Pauli; Ruffatto, 2024).

A próxima variável é sobre a ajuda e orientação do líder em situações difíceis, o resultado é considerado bom com pontuação média de 4,14 e desvio padrão 0,65. Se relacionando com o estudo de Oliveira, Taboga e Oliveira (2023) onde é dito que a principal diferença de um líder para um chefe é a resolução de problemas através de inspiração e motivação nos colaboradores.

Quanto à satisfação com o líder obteve-se uma pontuação parecida com média de 4,38 e desvio padrão de 0,66 com esses dados considera-se que os colaboradores estão satisfeitos com a liderança de maneira geral. Apesar disso, quando especificado na variável sobre a valorização do trabalho pela liderança, apresentou a média de 3,71 além do desvio padrão de 1,00, representando uma grande insatisfação dos colaboradores e grande heterogeneidade das respostas quanto a sua valorização como profissional.

Na pesquisa de Pereira; Da Silva e Durão (2024) é apontado que uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação dos colaboradores é justamente a valorização do trabalho e estímulos para os funcionários os satisfazendo e motivando, sendo essa uma recomendação para resolução dessa desmotivação e sentimento de desvalorização dos trabalhadores.

Sendo assim esses fatores da relação entre líder e colaborador estão em bom estado, isso é evidenciado nas respostas qualitativas do tópico onde em sua maioria o líder é elogiado pela sua compostura, prestar apoio quando necessário, ajudar no crescimento do funcionário, sua empatia e comunicação. Por consequência existe uma colaboração para o desenvolvimento das habilidades não somente dos colaboradores como também dos líderes, além de afetar de maneira positiva o clima organizacional e a boa comunicação facilita o estabelecimento de metas, instrução dos liderados (Monteiro, 2025).

Entretanto as respostas sobre serem ouvidos são mistas, com boa parte respondendo que sim sua opinião é ouvida porém se queixam de apesar das suas sugestões serem ouvidas dificilmente são acatadas, fora as situações onde os trabalhadores não são sequer ouvidos como abordado pelo respondente : "Muitas das vezes não, devido ao cargo que estou, não tenho muito poder de fala e a opinião dos outros acabam sobressaindo". Apesar disso, houve 10 respostas com viés totalmente positivo sobre a escuta dos líderes, sendo esse um ponto a melhorar por parte da liderança pois pode acarretar em um distanciamento emocional do funcionário da empresa como no relato. Os resultados indicam que a relação entre líder e colaborador é percebida de forma positiva de maneira geral, apresentando na sua relação respeito, flexibilidade, apoio e satisfação com a liderança. Entretanto, a valorização do trabalho apresentou maior divergência e menor nota segundo os respondentes, demonstrando a insatisfação dos colaboradores neste aspecto.

4.3 Clima Organizacional

Tabela 3 - Variáveis do Clima Organizacional

Variáveis	Média	Desvio
O clima da empresa é agradável para os colaboradores.	4,04	0,86
A empresa trata os colaboradores com respeito.	4,38	0,80
As relações entre os colaboradores são positivas e colaborativas.	3,61	0,92

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A primeira variável aborda se o clima da empresa era agradável, apesar da média positiva de 4,04 pontos seu desvio tem um valor considerável de 0,86 demonstrando uma grande variedade de respostas sobre a questão, com esses valores característicos o clima é bom porém com espaço para melhoria. Aprofundando de maneira mais específica olhando o clima causado pela empresa e o clima proveniente das relações entre colaboradores, o clima causado pela gestão da empresa com média de 4,38 e desvio 0,80 com sua pontuação maior que o clima geral demonstra que a questão divergente do clima é o clima gerado entre os funcionários com média 3,61 e desvio 0,92. Resultado esse inverso ao estudo de Ribeiro e Veiga (2022) onde a pontuação maior foi na relação entre trabalhadores com pontuação média de 3,70 e desvio de 0,92. Esses dois resultados apesar de obterem valores parecidos na média ainda não encaixam como consenso entre os colaboradores, demonstrando a divergência de opinião entre eles.

Quando analisado as questões qualitativas sobre se existe e o que gera desconforto no ambiente de trabalho, as respostas apontaram para os colaboradores: “Sim, os próprios colaboradores fazem muita questão em falar mal dos outros colegas mesmo ,não fazendo nada para com eles.”, “Tem muitos querendo derrubar uns aos outros, e isso desmotiva muito a gente”. Apesar disso também obtiveram se respostas positivas na motivação para trabalhar na organização, “Pessoas boas no ambiente de trabalho e valorização”. Investigando mais a fundo percebe se o motivo pelo qual as relações entre colaboradores são positivas apesar de não totalmente e pelos relatos dos respondentes: “alguns colaboradores que têm um comportamento mais fechado com alguns em específico”, “Um funcionário específico”. Esses relatos deixam a entender que esses conflitos ocorrem de maneira pessoal sendo apenas com alguns funcionários em específico e não de envolvimento geral.

Além desse fator entre funcionários a desvalorização é citada novamente pelos respondentes:

> “Sinto que, em alguns momentos, meu trabalho não é valorizado como deveria, principalmente em relação à remuneração, que não está totalmente de acordo com as responsabilidades e atividades que desempenho. Isso acaba gerando um certo desconforto e desmotivação, pois acredito que o

reconhecimento e a valorização são importantes para manter o engajamento e a motivação no ambiente de trabalho.” (Respondente)

Resultado também obtido no estudo de Ribeiro e Veiga (2022), demonstrando que apesar do clima organizacional ser bom existe um descontentamento com a remuneração fornecida. Tais achados apontam novamente para as estratégias de remuneração que também é citada por Chiavenato (2018) como uma das ferramentas utilizadas pelos gestores para mudar o clima da empresa, além de colocar que o clima negativo gera frieza, conflitos e frustrações sendo um risco aos resultados da empresa. Com o gerenciamento correto do clima organizacional por meio de métodos de satisfação no trabalho e criando um sentimento de valorização por parte do colaborador, a organização terá resultados positivos (Guimarães; Silvia; Monteiro, 2023).

Dessa forma os dados obtidos indicam que o clima organizacional é percebido de forma positiva pelos colaboradores, especialmente quanto ao tratamento oferecido pela empresa. Entretanto, as relações entre os próprios colaboradores apresentaram a existência de conflitos interpessoais que afetam parte da equipe. As respostas qualitativas reforçam essa percepção ao apontarem desentendimentos entre colegas, além dos sentimentos de desvalorização relacionados à remuneração. Embora o clima organizacional seja considerado satisfatório no geral, aspectos ligados ao relacionamento entre funcionários e ao reconhecimento profissional ainda representam oportunidades de melhoria.

4.4 Satisfação no Trabalho

Tabela 4 - Variáveis da Satisfação no Trabalho

Variáveis	Média	Desvio
Minha remuneração é adequada em relação às atividades que realizo.	3,42	1,16
Estou satisfeito(a) com meu cargo e as atividades que realizo.	3,90	0,99
Estou satisfeito(a) com minha carga horária de trabalho.	3,95	0,97
Estou satisfeito(a) com as políticas de treinamento e aprimoramento oferecidas pela empresa.	4,04	0,86

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Iniciando pela primeira variável sobre a remuneração adequada para as atividades exercidas com média 3,42 e desvio padrão de 1,16 fica evidente a insatisfação com a remuneração na perspectiva dos funcionários quando comparado com os outros aspectos, além da grande heterogeneidade das respostas. Sendo essa uma das variáveis citada no estudo de Santos, Almeida e Lopes (2023) a valorização representada pela remuneração e reconhecimento dos funcionários obteve aprovação de 51,3% dos respondentes, apesar de mais da metade dos

colaboradores consideram-se valorizados a divergência de opinião entre eles é aparente, sendo esse uma das variáveis que geram insatisfação no trabalho, outros fatores que afetam a satisfação segundo os autores são as relações interpessoais.

A próxima variável de satisfação com o cargo e suas atividades a média obtida foi de 3,90 e desvio padrão de 0,99 demonstrando que apesar de satisfeitos com seu cargo e atividade existe espaço para a melhora por parte da organização enquanto a variável sobre satisfação com a carga horária de trabalho conseguiu a pontuação média de 3,95 e desvio padrão 0,97. Já é possível identificar com mais clareza que as condições de trabalho são um ponto a ser desenvolvido pelas empresas. As condições de trabalho na pesquisa de Santos, Almeida e Lopes (2023) é um dos principais fatores motivacionais na empresa juntamente de um bom líder e boas condições para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Inclusive a variável sobre a satisfação com as políticas de treinamento da empresa apresentou a média de 4,04 e desvio padrão de 0,86, apesar da heterogeneidade das respostas os colaboradores estão satisfeitos com o desenvolvimento profissional proporcionado pelas organizações, sendo esse um dos principais fatores motivacionais como dito pelos respondentes: “Ganho mais experiência e desenvolver mais habilidades de trabalho.”, “Aprimoramento de habilidades e experiência profissional”. Segundo Monteiro (2025) as habilidades podem ser melhoradas por meio da relação entre líder e colaborador principalmente para a ultrapassar desafios apesar da existência de possíveis conflitos, reforçando a importância deste fator.

Outros fatores apresentados sobre o que os motiva a trabalhar na organização, obteve-se respostas acerca do bom ambiente de trabalho no geral apesar dos problemas entre colaboradores “A forma como todos são tratados”, “Clima organizacional e renome da empresa”.

Os resultados demonstram um nível moderado de satisfação no trabalho, com melhores avaliações para as políticas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidas pelas empresas. Entretanto, a remuneração e valorização são os principais fatores de insatisfação dos colaboradores. As respostas qualitativas indicam que o aprendizado, o desenvolvimento de habilidades, o clima organizacional e a identificação com a profissão são importantes elementos motivadores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos é possível dizer que a relação líder-colaborador é boa, sendo a categoria com maiores médias nas variáveis, além dos líderes serem elogiados nas questões qualitativas do tópico, demonstrando que a liderança é satisfatória na maioria dos seus pontos como flexibilidade, respeito, comunicação e empatia.

Quanto ao clima organizacional os resultados foram razoavelmente mistos com o clima no geral sendo bom com média, porém quando de forma mais especificada o clima entre os colaboradores apresentou-se de maneira razoável, justificado pela existência de problemas de cunho pessoal entre funcionários que são citados nas perguntas qualitativas. Sobre a satisfação no trabalho obtiveram-se respostas positivas principalmente no campo do desenvolvimento profissional, juntamente do campo motivacional gerado pelo clima das organizações e satisfação com cargo e atividades realizadas. Porém a valorização é um fator insatisfatório

quando comparado com outros fatores existentes, sendo um desafio a ser superado pelas organizações.

Sendo assim a pesquisa conseguiu atingir seus objetivos sobre avaliar a percepção dos colaboradores de clínicas médicas de multiespecialidades do município de Piripiri quanto às práticas de liderança e ambiente organizacional. Das limitações do estudo destaca-se a dificuldade de aceitação na participação da pesquisa de outras clínicas e seus colaboradores. Diante esse resultados recomenda-se para pesquisas futuras alvejar uma amostra maior de respondentes tendo em vista a limitação do estudo. Também sugere-se buscar entender melhor o clima organizacional entre os colaboradores e os fatores para insatisfação e desavenças entre eles como também estratégias para resolver essa insatisfação e conter os fatores, além de também entender o que gera esse sentimento de desvalorização dos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, Mayza Duarte; SANTOS, Joseane Milene Fischer; CHAGAS, Maria Rocha das. **Colaboradores x liderança: modelos de gestão aplicados e a percepção dos subordinados**. Trabalho de conclusão de curso (Curso técnico em recursos humanos) ETEC Deputado Ary de Camargo Pedroso, Piracicaba, 2023.

CHIAVENATO, I.; **Administração geral e pública: provas e concursos**. 5. ed. Barueri (SP): Manole, 2018.

FEITOZA, Túlio Pereira. **Estratégias utilizadas para gerenciar o nível de satisfação no trabalho, em uma distribuidora de medicamentos localizada na região Centro-Sul do Ceará**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Vale do Salgado (UNIVS), Icó, CE, 2023.

FERNANDES, Lucas Vinicius. **Liderança e motivação na Codinome Seguros na percepção dos seus colaboradores**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Natal, 2021.

FREITAS, Danielle Cristina Pereira e Silva de; HENZ, Aline Patrícia. Clima organizacional na gestão hospitalar e seus impactos: revisão bibliográfica. **Revista Pleiade**, v. 17, n. 41, p. 5–18, 2023.

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**, *[S. l.]*, v. 9, n. 5, p. 1115–1127, 2023. https://doi.org/10.51891/rease.v9i5.9678

HUMANA SAÚDE. Rede Nacional – Guia Médico.

LEÃO, Lourdes. Meireles. Metodologia do estudo e pesquisa: Facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. **1. ed. Petrópolis, RJ: Bookwire - Editora Vozes**, 2012. 146 p.

MACHADO, José Ronaldo de Freitas. Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quanti-qualitativo**. Revista Devir Educação, Lavras, v. 7, n. 1, e-697**, 2023.

MONTEIRO, Isabel de Lima. LIDERANÇA: DIFERENTES ESTILOS E INFLUÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES. **REVISTA FOCO, *[S. l.]*, v. 18, n. 6, p. e8970**, 2025.

OLIVEIRA, Caio Monteiro Alves; SILVA, Marcia da. O Impacto da Liderança no Clima e na Cultura das Organizações de Pequeno Porte. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia, *[S. l.]*, v. 1, n. 05, p. 82–92**, 2024. https://doi.org/10.5281/zenodo.12593330

OLIVEIRA, Bruno Alexandre Damasceno Andrade de; TABOGA, Luis Gustavo; OLIVEIRA, Wanessa Martins de. **Chefe x líder: diferenças e impactos na produtividade dos colaboradores.** Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Escola Técnica Estadual Trajano Camargo, Limeira, 2023.

PEREIRA, Gracilene de Oliveira; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. **Enciclopédia Biosfera, v. 18, n. 37, p. 512–523,** 2021. https://doi.org/10.18677/ENCIBIO_2021C44

RIBEIRO, Letícia de Aguiar Manso; VEIGA, Heila Magali da Silva. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 63–76, 2022. https://doi.org/10.20435/pssa.v14i1.1681.

SANTOS, Mónica.; ALMEIDA, Armando; LOPES, Catarina. (2023). Satisfação laboral. **Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional,** (15), Article esub0384. https://doi.org/10.31252/RPSO.25.02.2023

SANTOS, Lucas Almeida dos; SCHIO, Edvir.; LEMOS, Leticia Weber; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Clima Organizacional: Uma Abordagem Perceptiva Entre Gestores e Colaboradores. **Revista Sociais e Humanas, *[S. l.]*, v. 31, n. 2**, 2018. https://doi.org/10.5902/2317175830768

SILVA, Minelly Cristina Alves; OLIVEIRA, Eliezer Carneiro de. Liderança e clima organizacional: estudo de caso em uma empresa do segmento de confecção situada no município de Dores do Indaiá (MG). **Revista Farol, v. 1, n. 1**, 2016.

SOUSA, Gabriela Ane Lourêdo de; PAULI, Jandir; RUFFATTO, Juliane. A influência da liderança ética e da empatia no engajamento da enfermagem. **Revista de Gestão e Secretariado, *[S. l.]*, v. 15, n. 10, p. e4358**, 2024. https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4358

TOMÉ, Ana Sofia. (2022). **Motivação e Satisfação no trabalho: Trabalhadores-estudantes de ciências sociais e humanas**. Faculdade de Letras, Universidade do Porto.