

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA**

CAMPUS JOÃO PESSOA

DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR

UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

IVO FREIRE DE ANDREZA NETO

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO NÍVEL DE
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA AUTARQUIA
PÚBLICA FEDERAL - O CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DA
PARAÍBA**

**João Pessoa
2026**

IVO FREIRE DE ANDREZA NETO

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO NÍVEL DE
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA AUTARQUIA
PÚBLICA FEDERAL - O CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DA
PARAÍBA.**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO** apresentado ao Instituto Federal
de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba (IFPB), curso Superior de
Bacharelado em Administração, como
requisito institucional para a obtenção do
Grau de Bacharel(a) em
ADMINISTRAÇÃO.

Orientador(a): Profa. Mestre. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

**JOÃO PESSOA
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa

A572a Andreza Neto, Ivo Freire de.
Análise do clima organizacional e do nível de satisfação dos colaboradores em uma autarquia pública federal - o Conselho Regional de Medicina da Paraíba / Ivo Freire de Andreza Neto. – 2026.
63 f. : il.
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora: Profa. Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.
1. Clima organizacional. 2. Satisfação no trabalho. 3. Gestão de pessoas. 4. Setor público. I. Título.
CDU 005.32

Bibliotecário responsável Marx da Silva Medeiros – CRB15/470

 INSTITUTO FEDERAL Paraíba	CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA
---	--

AVALIAÇÃO 40/2026 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 12 de março de 2026.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Ivo Freire de Andreza Neto

Matrícula 20221460041

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA AUTARQUIA PÚBLICA FEDERAL - O CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DA PARAÍBA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **11/03/2026, às 17:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 12 de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Orientador(a)

Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Edlaine Correia Sinezio Martins (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 12/03/2026 12:11:59.
- Edlaine Correia Sineio Martins, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 12/03/2026 12:52:31.
- Andreia Cavalcanti de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 12/03/2026 13:51:09.
- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 15/03/2026 19:53:40.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 12/03/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 849524
Verificador: a54701c5f3
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

*Dedico este trabalho a minha mãe, que sempre
me apoiou e nunca deixou faltar amor e carinho.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder a oportunidade de concluir minha graduação, oferecendo força, saúde e determinação para trilhar com dedicação o caminho acadêmico.

À minha mãe, minha maior incentivadora e inspiração de força e perseverança, que sempre foi meu alicerce e minha motivação para alcançar meus objetivos, proporcionando uma base sólida para seguir meus sonhos com coragem e confiança.

À minha família, que sempre acreditou no meu potencial, apoiando e incentivando em cada decisão tomada ao longo dessa trajetória.

À minha professora orientadora, Profa. Mestre. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, pela dedicação, orientação e apoio fundamentais para a construção e conclusão deste trabalho.

Ao meu amigo Matheus Abrantes, cuja contribuição foi essencial durante a elaboração deste trabalho, oferecendo apoio, incentivo e auxílio em todos os momentos necessários.

Aos meus amigos de curso, pelo companheirismo, apoio e parceria ao longo dessa jornada acadêmica.

Por fim, a todos que fizeram parte dessa etapa tão importante da minha vida, expresso minha mais sincera gratidão.

*“Entregue o seu caminho ao Senhor;
confie nele, e ele agirá:”.*

Salmos 37:5

RESUMO

O clima organizacional exerce influência direta sobre a satisfação, a motivação e o desempenho dos colaboradores, refletindo-se na qualidade dos serviços prestados pelas organizações. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores do Conselho Regional de Medicina do Estado da Paraíba (CRM-PB). Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa e abordagem descritiva, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas, aplicado aos funcionários da instituição. O questionário contemplou dimensões relacionadas ao clima organizacional e à satisfação no trabalho, fundamentadas em modelos teóricos consolidados da área. Os dados foram analisados por meio de procedimentos estatísticos, com ênfase na interpretação das frequências e percentuais obtidos. Os resultados indicaram, de modo geral, percepções positivas quanto ao relacionamento interpessoal, ao sentimento de pertencimento, à estabilidade no emprego e às oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, embora alguns aspectos, como remuneração e reconhecimento, apresentem possibilidades de melhoria. Conclui-se que o diagnóstico do clima organizacional constitui uma ferramenta relevante para subsidiar ações de gestão de pessoas, contribuindo para a valorização dos colaboradores e para o aprimoramento das práticas organizacionais no âmbito do CRM-PB.

Palavras chaves: Clima organizacional. Satisfação no trabalho. Gestão de pessoas. Setor público

ABSTRACT

Organizational climate directly influences employees' satisfaction, motivation, and performance, reflecting on the quality of services provided by organizations. In this context, this study aims to analyze the organizational climate and the level of job satisfaction of employees at the Regional Council of Medicine of the State of Paraíba (CRM-PB). To this end, a quantitative research with a descriptive approach was conducted, using a structured questionnaire composed of closed-ended questions as the data collection instrument, applied to the institution's employees. The questionnaire addressed dimensions related to organizational climate and job satisfaction, based on consolidated theoretical models in the field. Data were analyzed through statistical procedures, emphasizing the interpretation of frequencies and percentages. The results indicated generally positive perceptions regarding interpersonal relationships, sense of belonging, job stability, and opportunities for personal and professional development, although aspects such as remuneration and recognition still present opportunities for improvement. It is concluded that diagnosing the organizational climate is a relevant tool to support people management actions, contributing to employee appreciation and the improvement of organizational practices within the CRM-PB.

Keywords: Organizational climate. Job satisfaction. People management. Public sector.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise clima organizacional e fatores motivacionais.....	27
---	-----------

TABELA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Faixa etária dos respondentes.....	32
FIGURA 2 - Gênero dos respondentes.....	32
FIGURA 3 - Escolaridade dos respondentes.....	33
FIGURA 4 - Tempo de atuação na instituição dos respondentes.....	33
FIGURA 5 - Remuneração/Compensação financeira.....	34
FIGURA 6 - Benefícios.....	35
FIGURA 7 - Relacionamento interpessoal.....	36
FIGURA 8 - Comunicação interna.....	37
FIGURA 9 - Liderança.....	38
FIGURA 10 - Oportunidades de crescimento.....	39
FIGURA 11- Participação no processo decisório.....	40
FIGURA 12 - Condições de trabalho e segurança.....	41
FIGURA 13 - Necessidade fisiológica.....	42
FIGURA 14 - Necessidade de segurança.....	43
FIGURA 15 - Necessidade social.....	44
FIGURA 16 - Necessidade de estima.....	45
FIGURA 17 - Necessidade de autorrealização.....	46
FIGURA 18 - Necessidade de autorrealização.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Questão problema.....	11
1.2	Objetivo geral.....	11
1.3	Objetivos específicos.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Clima Organizacional.....	12
2.1.1	Modelos de estudos de clima organizacional.....	14
2.2	Fatores que influenciam o Clima Organizacional.....	15
2.2.1	Cultura Organizacional.....	15
2.2.2	Motivação.....	16
2.2.3	Qualidade de Vida no Trabalho.....	18
2.2.4	Liderança.....	19
2.3	Clima Organizacional no Setor Público.....	20
2.4	Satisfação no ambiente de trabalho.....	21
3	METODOLOGIA.....	24
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	24
3.2	Universo, Amostragem e Amostra.....	24
3.3	Instrumento de coleta de dados.....	25
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	26
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1	Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa.....	31
4.2	Gestão de Clima Organizacional.....	34
4.3	Motivação dos colaboradores segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	ANEXOS.....	57

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional desempenha um papel essencial na maneira como os colaboradores se associam com seu trabalho, com seus colegas e com a organização como um todo. O modo como entendem aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento e condições de trabalho pode afetar diretamente sua motivação, produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Nessa percepção, o estudo de clima organizacional tem se fixado como uma ferramenta importante para as organizações que procuram alinhar seus objetivos institucionais às necessidades e expectativas dos seus colaboradores.

No setor público, esse tema ganha proporções ainda mais relevantes. Autarquias e demais órgãos da administração pública sofrem com desafios específicos, como limitações orçamentárias, rigidez na estrutura administrativa e mudanças de gestão, que podem sensibilizar de forma direta a dinâmica interna das equipes. Diante disso, torna-se necessário elaborar mecanismos de diagnóstico e melhoria contínua do clima organizacional, tendo como objetivo garantir não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também a eficácia e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objeto de estudo o Conselho Regional de Medicina do Estado da Paraíba (CRM-PB), uma autarquia federal responsável por fiscalizar e normatizar o exercício da Medicina no estado. A escolha por esta instituição se justifica pela possibilidade de acesso direto ao ambiente organizacional e pela relevância de se promover um diagnóstico interno que possa subsidiar futuras ações de gestão de pessoas.

O estudo do clima organizacional e da satisfação dos colaboradores é fundamental para compreender os fatores que influenciam diretamente o desempenho institucional. Investigar a relação entre clima organizacional e satisfação no CRM-PB é relevante porque oferece subsídios para a formulação de políticas de valorização e desenvolvimento profissional e contribui para a melhoria contínua do ambiente de trabalho, impactando positivamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, possibilita a identificação de pontos fortes e fragilidades presentes na organização, contribuindo para a tomada de decisões mais estratégicas por parte da gestão. A análise do clima organizacional também permite compreender as percepções dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho, favorecendo a implementação de ações que promovam maior engajamento, motivação e bem-estar no contexto institucional. Dessa maneira, o estudo torna-se relevante tanto do ponto de vista organizacional quanto social, ao buscar melhorias internas que refletem diretamente na eficiência dos serviços ofertados à população.

Assim, o objetivo central deste trabalho é analisar o clima organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores do CRM-PB, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria. Para isso, será realizada uma pesquisa com os colaboradores da instituição, por meio da aplicação de questionários. Espera-se, desse modo, contribuir para a valorização dos colaboradores e para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas no âmbito do CRM-PB.

1.1 Questão problema

Como os colaboradores do CRM-PB percebem o clima organizacional e sua relação com a satisfação no trabalho?

1.2 Objetivo geral

Avaliar a percepção dos colaboradores do CRM-PB quanto ao clima organizacional e sua relação com os níveis de satisfação no ambiente de trabalho.

1.3 Objetivos específicos

1. Caracterizar o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa
2. Identificar os determinantes do clima organizacional, sob a ótica de Luz;
3. Examinar os níveis de satisfação dos colaboradores, à luz da hierarquia das necessidades de Maslow;
4. Analisar a correlação entre clima organizacional e satisfação dos colaboradores.
5. Sugerir ações de melhoria com base nos resultados obtidos, visando o fortalecimento do clima organizacional e o desempenho institucional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O clima organizacional tem sido objeto de estudo por diversos autores, tendo em vista sua relevância para o desempenho coletivo e individual no ambiente de trabalho. No setor público, essa compreensão se torna ainda mais relevante, tendo em vista que o desempenho dos colaboradores impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados à população. Compreender como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho a sua volta permite à gestão identificar fatores que influenciam positivamente ou negativamente o bem-estar e o desempenho da equipe. Sendo assim, o estudo de clima organizacional auxilia na construção de estratégias que ajudam a promover um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional é caracterizado por descrever as percepções das pessoas em relação às organizações, aos grupos e aos sistemas sociais, permitindo sintetizar uma gama de percepções em poucas dimensões representativas (SBRAGIA, 1983). Essa concepção reforça que o clima organizacional funciona como um espelho, refletindo a forma como os colaboradores interpretam e vivenciam o ambiente de trabalho, dando a possibilidade de compreender, de maneira estruturada, aspectos subjetivos que influenciam o comportamento organizacional.

O clima organizacional é um ponto essencial para compreender as dinâmicas internas das instituições, onde influência diretamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores. Diante disso, Vieira, Torres e Silva Filho (2016, p. 2) destacam que “o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham. Essa percepção pode ser influenciada por fatores externos e internos às organizações”. Essa definição evidencia que o clima organizacional é entendido como a percepção coletiva que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho e sobre a forma como a organização funciona.

O clima organizacional é amplamente reconhecido como um dos temas essenciais no campo do comportamento organizacional, sendo considerado uma das variáveis mais abordadas em pesquisas relacionadas ao ambiente de trabalho (MENEZES; GOMES, 2010). Essa perspectiva reforça a importância do clima organizacional como um elemento central para entender as relações de trabalho e o funcionamento das organizações.

A atividade da pessoa e o clima organizacional que a cerca representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical (Chiavenato, 2014, p. 436)

É essencial que as organizações administrem adequadamente o clima organizacional, tendo em vista que a compreensão dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho influencia diretamente na qualidade de vida, no desempenho e na eficácia dos serviços prestados (LUZ, 2003). Dessa forma, se torna evidente que a gestão do clima organizacional é um fator estratégico para proporcionar a satisfação aos colaboradores e melhores resultados institucionais.

O clima organizacional representa a atmosfera psicológica interna de uma organização, influenciando diretamente a forma como os indivíduos percebem o ambiente em que trabalham. Embora intangível, ele é sentido e experimentado no cotidiano organizacional, afetando o desempenho e a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2006). Assim, compreende-se que o clima organizacional desempenha uma influência significativa sobre as percepções e comportamentos dos colaboradores, refletindo de forma direta os resultados e as relações de trabalho.

De acordo com (FERREIRA, 2012), conhecer a influência que a liderança desempenha sobre o clima organizacional é fundamental para proporcionar ambientes mais produtivos, uma vez que líderes conscientes do seu papel são capazes de direcionar e motivar as equipes em direção aos objetivos da empresa. Nesse sentido, fica evidente a importância da liderança na construção de um clima organizacional positivo e no engajamento dos colaboradores com os objetivos institucionais.

Para Dias (2007, p.78): “o clima está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e inseguranças, e estas situações criam o clima organizacional”. Percebe-se que o clima organizacional é influenciado pelas transformações culturais internas, tendo reflexo direto nas percepções e reações dos colaboradores diante das mudanças.

“O clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização” (PUENTE-PALACIOS E FREITAS, 2006, p.46). Assim, entende-se que o clima organizacional é dinâmico e reflete as condições atuais da organização, tendo influência direta sobre as atitudes e o desempenho dos colaboradores.

Segundo Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), o Clima Organizacional é um fator que impacta diretamente, de forma significativa, o desempenho dos colaboradores, contribuindo para a melhoria dos resultados obtidos pela organização. Essa relação evidencia que um clima organizacional favorável tende a estimular maior engajamento e comprometimento dos colaboradores, refletindo de forma positiva na eficiência das atividades desenvolvidas e no alcance dos objetivos institucionais.

2.1.1 Modelos de estudos de clima organizacional

Conforme Martelo, Claro e Vieira (2016), existem vários modelos de estudos de clima organizacional que, ao longo do tempo, foram se desenvolvendo e sendo cada vez mais utilizados. Tal entendimento demonstra a evolução dos estudos sobre clima organizacional, evidenciando a importância da utilização de diferentes modelos para melhor compreensão.

De acordo com Rizzati (2002), os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, na década de 1960, com Forehand e Gilmer, dentro do contexto do comportamentalismo. Onde buscava agregar a valorização humana com a eficiência produtiva. Esse contexto histórico demonstra que os estudos sobre o tema já surgem associados à preocupação com a estabilidade do desempenho organizacional e a valorização das pessoas no trabalho.

O clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de práticas e procedimentos adotados no ambiente de trabalho, refletindo um padrão de interações e acordos estabelecidos entre os membros da organização (SCHNEIDER, 1975). Essa perspectiva evidencia que o clima organizacional é resultado das relações construídas no cotidiano laboral e das formas como as práticas institucionais são vivenciadas pelos colaboradores.

Captar a percepção e os sentimentos dos colaboradores em relação às variáveis que influenciam o clima organizacional é essencial para o bom desempenho das instituições. Entre esses fatores estão o salário, o trabalho executado, o relacionamento entre os setores, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as oportunidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório e as condições de segurança no trabalho, entre outros (LUZ, 2003). Sob essa ótica, torna-se evidente que a análise do clima organizacional envolve diversas dimensões do ambiente de trabalho, exigindo uma visão ampla sobre os fatores que influenciam a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Dessa forma, adota-se neste estudo o modelo de gestão do clima organizacional proposto por Luz (2003), uma vez que ele oferece critérios metodológicos claros para diagnóstico, mensuração e melhoria do clima nas organizações. Sua abordagem contempla dimensões organizacionais amplas e alinhadas à realidade institucional, permitindo captar as percepções subjetivas dos colaboradores por meio de indicadores objetivos.

2.2 Fatores que influenciam o Clima Organizacional

O clima organizacional é construído a partir das percepções coletivas e individuais dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Trata-se de um fenômeno dinâmico, que pode ser influenciado por inúmeros fatores, tanto externos como internos. Segundo Luz (2003), clima organizacional é o reflexo do estado de disposição ou do grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, num dado momento, ou ainda, pode-se definir como uma atmosfera psicológica que abrange, num certo momento, a relação entre a organização e seus colaboradores. Essa definição destaca que o clima organizacional não é imutável, sofre interferência de fatores como o estilo de liderança, comunicação interna, práticas de recompensa e reconhecimento, nível de participação dos colaboradores nas decisões, bem como aspectos estruturais e culturais da organização.

“Há diversos fatores que podem ter influência sobre o clima das organizações. Dentre eles podemos citar os principais que é a cultura organizacional, a motivação, a qualidade de vida no trabalho e a liderança.” (Souza, Junior e Magalhães, 2015, p. 318). Fatores esses que demonstram que o clima organizacional é resultado da interação entre aspectos estruturais e humanos, sendo influenciado tanto pelas práticas de gestão quanto pelas condições oferecidas aos colaboradores no ambiente de trabalho.

2.2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas que agem como elemento integrador da organização, influenciando o comportamento dos seus membros e fortalecendo a harmonia interna (SMIRCICH, 1983). Essa definição evidencia que a cultura organizacional exerce papel fundamental na formação do clima interno, uma vez que orienta atitudes, práticas e relações no ambiente de trabalho, afetando diretamente a forma como os colaboradores enxergam a organização.

“A cultura se movimenta ou se modifica conforme as pessoas na empresa, principalmente os gestores respondem aos desafios do ambiente externo.” (Crozatti, 1998, p.

15). Observa-se, portanto, que a cultura organizacional é dinâmica e sofre influência direta das práticas adotadas pelos gestores, que possuem papel determinante na condução das mudanças e na resposta às exigências do ambiente externo.

Segundo Schein (2010) A cultura é algo que está sempre evoluindo e se desenvolvendo, pois é formada e reformulada pelas interações sociais e pelos comportamentos dos indivíduos. Ao mesmo tempo, ela funciona como uma estrutura firme que orienta percepções, valores e formas de agir. A cultura também serve de base para a organização da sociedade, fornecendo padrões, normas e linguagem que permitem a convivência, tornando as relações mais previsíveis e dando sentido às práticas organizacionais. Sob esse ponto de vista, entende-se que a cultura organizacional executa dupla função, ao mesmo tempo que se adapta às interações do cotidiano, também orienta o comportamento dos indivíduos, influenciando de forma direta a formação do clima organizacional e a maneira como as práticas são percebidas no ambiente de trabalho.

Conforme Fiorese e Martinez (2016), as organizações são influenciadas pelos valores, crenças e formas de interação das pessoas que as constituem, e essas relações moldam a cultura interna e impactam diretamente o clima organizacional. Nesse contexto, percebe-se que o comportamento dos indivíduos e a forma como se relacionam no ambiente de trabalho são componentes centrais para a construção do clima organizacional, corroborando a importância de práticas de gestão que valorizem relações saudáveis e colaborativas.

“O clima organizacional é altamente dependente da estrutura e cultura organizacional, criando oportunidades de participação pessoal, seleção de equipes, liderança, avaliação e remuneração” (Guimarães, Silva e Monteiro, 2023, p. 1116). Assim, compreende-se que as práticas organizacionais e a forma como a estrutura é conduzida influenciam de forma direta a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

2.2.2 Motivação

A motivação vem sendo um elemento essencial no contexto organizacional, tendo influência direta no comportamento, desempenho e nível de comprometimento no trabalho. Quando tratada de forma adequada, colabora para o engajamento da equipe, melhorando a produtividade e beneficia o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Maslow (1970), com a teoria da hierarquia das necessidades humanas, descreve-se que as necessidades dos indivíduos são divididas em níveis hierárquicos, de forma que as necessidades mais básicas

devem ser satisfeitas antes das superiores. A hierarquia é formada por cinco principais categorias, sendo elas: necessidades fisiológicas, como alimentação, água, descanso e sobrevivência. Necessidades de segurança, como proteção, estabilidade e segurança no trabalho. Necessidades sociais, como convivência, amizade e afeto. Necessidades de estima, como reconhecimento, respeito e valorização. E necessidades de autorrealização, como desenvolvimento pessoal, realização de projetos e sentimento de plenitude. Segundo o autor, à medida que as necessidades básicas são respondidas, a motivação surge, direcionando o indivíduo à busca por realização pessoal, reconhecimento e desenvolvimento. No ambiente organizacional, essa teoria contribui para que seja compreendida a motivação humana, uma vez que atendendo essas necessidades, influencia diretamente o comportamento e a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Dessa forma, a teoria auxilia na compreensão dos fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores no contexto organizacional.

Outra teoria relevante acerca da motivação é a Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg (1967). De acordo com o autor, a motivação no trabalho está ligada a dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos estão ligados às condições do ambiente de trabalho e são definidos pela empresa, como salário, benefícios, políticas organizacionais e condições físicas do espaço de trabalho, onde evitam a insatisfação, mas não motivam. Já os fatores motivacionais estão alinhados aos conteúdos das tarefas e à realização pessoal, abrangendo reconhecimento, crescimento profissional e autonomia no trabalho, sendo esses os fatores principais responsáveis pela satisfação e motivação duradoura. Assim, a teoria contribui para compreender que a satisfação no trabalho depende não apenas das condições oferecidas, mas também do significado atribuído às atividades desempenhadas.

Ainda McGregor (1960) apresenta seu ponto com a Teoria X e Y, na qual expõe duas visões diferentes sobre o comportamento humano no trabalho. A Teoria X assume que os indivíduos tendem a evitar responsabilidades, necessitando de supervisão forte e um constante controle, para assim desempenhar suas funções. Já a Teoria Y atribui-se uma perspectiva mais positiva, levando em consideração que os indivíduos podem ser responsáveis, criativos e capazes de se automotivar quando introduzida em um ambiente favorável. Dessa forma, a teoria evidencia que o estilo de gestão usado influencia diretamente a motivação e o comportamento dos colaboradores.

Segundo Bergamini (1990), a satisfação de necessidades humanas não conduz o indivíduo à acomodação, mas, ao contrário, incentiva a busca por desafios e autorrealização,

de forma que o ser humano permaneça motivado. Assim, a motivação se mantém de forma ativa à medida que novas metas e desafios são estabelecidos no contexto organizacional.

Pink (2009) afirma que as recompensas “básicas”, como salário, benefícios e pagamentos contratuais, quando observadas como inapropriadas ou injustas, passam a ocupar o foco do indivíduo, gerando sentimentos de angústia e insatisfação, resultando em baixos níveis de motivação no trabalho. Neste sentido, a percepção de justiça nas recompensas é fundamental para evitar a desmotivação e favorecer o engajamento no ambiente organizacional.

De acordo com Begnami e Zorzo (2013), a motivação está diretamente ligada ao clima organizacional, pois representa o nível de satisfação ou de frustração presente, ao mesmo tempo que influencia e é influenciada pelo ambiente interno da organização. Assim, o clima organizacional e a motivação se relacionam de forma constante, impactando o comportamento e desempenho dos colaboradores.

Quanto à motivação intrínseca, os gestores possuem limitações quanto à sua influência direta somente com recompensas externas. No entanto, a criação de um ambiente organizado adequadamente, capaz de atender às necessidades básicas dos indivíduos, contribui com a satisfação no trabalho e cria condições para que o potencial dos colaboradores se desenvolva. (TRIERWEILLER *et al.*, 2020). Desse modo, ambientes organizacionais adequados tendem a estimular a motivação intrínseca e o desenvolvimento dos colaboradores.

Apesar de tantas teorias relevantes, este trabalho irá se concentrar na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, por apresentar uma estrutura clara e didática para entender os diferentes níveis de motivação no ambiente organizacional. Com essa abordagem, o objetivo é entender de que forma as necessidades dos colaboradores afetam seus comportamentos, a satisfação no trabalho e o desempenho dos mesmos.

2.2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme dito por Walton (1973), existem 8 critérios da Qualidade de Vida de Trabalho, sendo eles: Compensação justa e adequada, com salários e benefícios vistos como justos. Condições de trabalho seguras e saudáveis, um ambiente físico seguro e capacitado para atender as necessidades de saúde dos colaboradores. Uso e desenvolvimento das capacidades, tendo autonomia, diversidade de tarefas e uso total da capacidade do colaborador. Oportunidade de crescimento, tendo possibilidade de possuir uma carreira estável e desenvolvida. Integração Social, tendo relações respeitadas, ausência de

discriminação e ajuda em grupo. Constitucionalismo, respeitando os direitos, normas especificadas e justiça organizacional. Trabalho e espaço total de vida, equilibrando o trabalho e a vida pessoal. Por fim, relevância social do trabalho, perceber o valor ético e social do trabalho que está sendo realizado. Esses critérios demonstram que a Qualidade de Vida no Trabalho envolve não apenas os fatores materiais, mas também aspectos sociais, psicológicos e éticos do ambiente organizacional.

Segundo Limongi-França (2006), a Qualidade de Vida no Trabalho, está fortemente relacionada à participação dos colaboradores nos processos de decisão, junto da possibilidade de colaboração na construção de soluções, uma vez que o envolvimento e a percepção dos resultados obtidos contribuem para a satisfação no ambiente de trabalho. Dessa forma, a participação ativa dos colaboradores tende a fortalecer a satisfação e a percepção positiva do ambiente organizacional.

“O clima organizacional e a qualidade de vida estão interligados ao desempenho do profissional dentro da organização” (Silva, Silva e Bergamini, 2018, p. 748). Assim, ambientes organizacionais favoráveis tendem a espelhar positivamente no desempenho dos colaboradores.

Um dos principais fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho é o grau de controle exercido pelos colaboradores sobre os processos de seus respectivos trabalhos, principalmente no que se refere à autonomia, às condições de saúde e segurança e à forma como o trabalho é organizado. (Lacaz, 2000). Neste sentido, a autonomia e a organização do trabalho assumem um papel central essencial na promoção da qualidade de vida no ambiente organizacional.

De acordo com Pereira e Trevelin (2020), a Qualidade de Vida no Trabalho não se resume apenas às melhorias nas condições físicas, na remuneração e na jornada de trabalho, mas também de fatores de natureza organizacional, ambiental e comportamental, os quais contribuem tanto para elevar os níveis de satisfação e produtividade quanto para diminuí-lo. Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser entendida de forma ampla, considerando múltiplos aspectos do ambiente de trabalho.

2.2.4 Liderança

De acordo com Bergamini (1994), é fundamental diferenciar o comportamento guiado exclusivamente por motivadores extrínsecos daquele que define o indivíduo genuinamente motivado, uma vez que a motivação intrínseca direciona as ações de acordo

com valores e predisposições internas. Dessa forma, a liderança exerce um papel essencial ao reconhecer essa diferença e ao influenciar o engajamento e o direcionamento das ações humanas.

Conforme Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), a liderança possui um papel fundamental quando se assume uma postura visionária, sendo apto para motivar os indivíduos a superar situações diversas e promover as mudanças necessárias para alcançar os resultados organizacionais esperados. Sendo assim, a atuação do líder influencia diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Segundo Garcia (2017), a liderança desempenha um papel decisivo na qualidade das relações internas, pois cabe ao líder promover um ambiente benéfico ao desempenho eficiente da equipe. Quando essa liderança não ocorre de forma apropriada, efeitos negativos tendem a surgir, abalando diretamente o clima organizacional e as interações entre os colaboradores. Assim, a forma como o líder exerce sua função interfere de forma direta no clima organizacional e nas relações de trabalho.

Segundo Arruda (2018), a liderança tem como uma das funções principais gerir as pessoas de forma eficaz, promovendo motivação da equipe e incentivando uma execução bem-sucedida das atividades, gerando desempenho e resultados positivos. Dessa forma, uma liderança eficaz contribui para o alcance dos objetivos e para o fortalecimento do clima interno.

2.3 Clima Organizacional no Setor Público

De acordo com Lima et al. (2018, *apud* Ribeiro; Mendes, 2015), a administração pública é caracterizada, principalmente, pela prestação de serviço focada em atender ao interesse do público, apresentando oportunidades e desafios aos gestores, que buscam a eficácia em atender os objetivos operacionais do órgão. Neste contexto, a gestão de pessoas se torna essencial para conciliar eficiência organizacional e atendimento às demandas da sociedade.

Na administração pública é preciso que os gestores públicos compreendam a importância de conhecer as diversas ferramentas de gestão pública que podem ser utilizadas para auxiliarem na construção de um bom ambiente de trabalho e assim, transformar hábitos e permitir que os seus colaboradores vivenciem experiências cada vez melhores dentro da organização (Silva, Viana, Feitosa, 2018, p. 219)

Segundo Moro *et al.* (2012, p. 4.), nas instituições públicas “a mudança frequente das lideranças, o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem

influenciar no desempenho dos colaboradores”. Assim, fatores estruturais e administrativos do setor público impactam o comportamento e o desempenho dos colaboradores.

No contexto do setor público, a atividade da gestão de pessoas pode ser restrita por fatores como a legislação, a burocracia e interesses políticos diversos, que complicam a execução plena de suas práticas (CARBONE, 2000). Desse modo, a atuação da gestão de pessoas no setor público exige adaptação às limitações institucionais existentes.

Segundo Siqueira e Mendes (2009), a gestão, principalmente a gestão de pessoas, exerce um papel de extrema importância no setor público. Sendo necessário para a revisão e aprimoramento das estruturas existentes, tornando-as mais leves, flexíveis e horizontalizadas, de forma que garanta que a administração pública desempenhe suas funções de forma eficiente. Assim, o fortalecimento da gestão de pessoas colabora para a melhoria do desempenho e da eficiência na administração pública.

As mudanças frequentes de gestores no setor público costumam gerar alterações de crenças e processos, gerando descontinuidade e dificultando uma gestão de pessoas mais estratégica. Por essa razão, se torna essencial entender o papel da administração pública e proporcionar o engajamento e a capacitação dos gestores, de forma que fortaleça o compromisso institucional e o clima organizacional (OLIVEIRA E MEDEIROS, 2016). Dessa maneira, a continuidade da gestão e qualificação dos gestores são essenciais para a consolidação de um clima organizacional positivo.

De acordo com Bergue (2014), a gestão de pessoas no setor público deve atuar como um meio facilitador da construção coletiva das estratégias organizacionais, gerando a participação dos colaboradores e fortalecendo seu envolvimento e comprometimento com a instituição, aspectos que contribuem para um clima organizacional positivo. Desta forma, a participação dos colaboradores favorece o comprometimento e a melhoria do clima organizacional.

As propostas atuais para as relações de trabalho no setor público devem considerar a defasagem salarial, perdas históricas e a melhoria das condições de trabalho, fatores esses que impactam o clima organizacional. (Nogueira, 2005). Assim, a valorização das condições de trabalho mostra-se essencial para a melhoria do clima organizacional no setor público.

2.4 Satisfação no ambiente de trabalho

Segundo Locke (1969), satisfação no ambiente de trabalho é determinada como o olhar que o colaborador tem em associação ao seu ambiente de trabalho, ou como o trabalho

pode oportunizar recursos para alcançar seus objetivos nesse meio, com a satisfação associada. A satisfação no trabalho depende da percepção do colaborador sobre as condições e oportunidades oferecidas pela organização.

De acordo com Fraser (1983) a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo, pois se trata de uma experiência incerta que varia de acordo com a pessoa e o contexto vivenciado. Aspectos como tempo, ambiente, e influências internas e externas afetam diretamente nesse sentido. A satisfação no trabalho, portanto, não pode ser entendida de forma homogênea, pois depende das percepções individuais e das condições da organização.

A determinação da satisfação no trabalho e suas consequências na saúde do trabalhador nem sempre são claras. Alguns fatores podem atuar tanto como determinante quanto como consequência da satisfação, a exemplo do relacionamento com os colegas de trabalho. (Moreno, C. R. de C.; Marqueze, E. C., 2005, p. 70)

“O aumento da percepção do clima organizacional, independentemente do fator, aumenta também a satisfação com os diferentes aspectos do trabalho.” (RUEDA et al., 2012, p. 135). A percepção positiva do clima organizacional colabora para níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

De acordo com Marqueze e Moreno (2005) , a relação entre satisfação no trabalho e saúde do trabalhador é bidirecional: certos fatores podem atuar simultaneamente como causa e como consequência da satisfação. As relações com colegas, por exemplo, quando fragilizadas, tendem a gerar insatisfação; por sua vez, a própria insatisfação pode deteriorar essas relações no ambiente laboral. A satisfação no trabalho, portanto, influencia e é influenciada pelas condições de saúde e pelas relações interpessoais no ambiente organizacional.

Segundo Mourão *et al* (2014), a satisfação no trabalho passa a ser compreendida como resultado não somente dos incentivos oferecidos pela organização e pelo contexto que o indivíduo está inserido, mas também de processos intelectuais, uma vez que o sujeito interpreta e atribui significados próprios a essas experiências. Dessa forma, a satisfação no trabalho abrange tanto fatores organizacionais quanto à interpretação subjetiva do colaborador.

A satisfação no trabalho é um fato de natureza subjetiva, o que transforma sua definição complexa, uma vez que é influenciada por fatores internos e externos ao ambiente laboral, podendo afetar tanto a saúde física e mental do trabalhador quanto seu comportamento pessoal e profissional. (Robbins, 2005). Assim, a satisfação no ambiente de

trabalho espelha a forma como o indivíduo percebe e reage às condições do ambiente organizacional.

A satisfação no trabalho exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos, bem como sobre sua saúde física e mental, ocasionando impactos tanto para os colaboradores quanto para a organização. (Martinez e Paraguay, 2003). Estes impactos refletem de forma direta no desempenho e no funcionamento das organizações.

De acordo com Leite (2013), a satisfação no trabalho não se caracteriza como um estado permanente ou fixo, uma vez que o fato de o indivíduo se apresentar satisfeito em determinado momento não garante que essa satisfação se mantenha ao longo do tempo, pois existem diversos fatores que contribuem para a variação dos níveis de satisfação. Sendo assim, a satisfação no trabalho tende a variar conforme mudanças nas condições organizacionais e nas expectativas individuais.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quantitativa, de abordagem descritiva, com procedimento de estudo de caso. O objetivo é mensurar e analisar, por meio de dados numéricos, a percepção dos colaboradores do CRM-PB sobre o clima organizacional e sua relação com a satisfação no ambiente de trabalho.

Segundo Gil (2002, p. 131). "As pesquisas descritivas têm como objetivo básico descrever as características de populações e de fenômenos" e pode envolver o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e formulários. Assim, esse tipo de pesquisa mostra-se adequada para o presente estudo, possibilitando compreender a realidade organizacional.

3.2 Universo, Amostragem e Amostra

A população do estudo é composta pelos colaboradores do CRM-PB, totalizando 44 colaboradores, incluindo colaboradores efetivos e comissionados, sendo 3 médicos fiscais. A amostra será definida por conveniência, considerando a disponibilidade dos colaboradores em participar da pesquisa durante o período de aplicação do questionário. Do número total de colaboradores, foi possível uma amostra não probabilística acidental de 42 colaboradores respondentes dos questionários, o que corresponde a 93,18% do universo da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), o universo de uma pesquisa corresponde ao conjunto de elementos, sejam eles seres animados ou inanimados, que possuem ao menos uma característica em comum. No presente estudo, o universo da pesquisa é composto pelos colaboradores da instituição analisada, possuindo características comuns relacionadas ao vínculo profissional e ao ambiente organizacional.

Segundo Gil (2002), quando a amostra é selecionada de forma criteriosa, os resultados obtidos tendem a representar de forma satisfatória o universo pesquisado, se aproximando daqueles que seriam alcançados caso os elementos da população fossem todos investigados, sendo possível estimar a credibilidade dos dados por meio de procedimentos estatísticos. Dessa forma, a utilização de uma amostra torna viável a realização do estudo, levando em consideração as limitações de tempo e acesso dos participantes. A amostragem adotada se caracteriza como não probabilística, por conveniência, uma vez que os respondentes foram selecionados com base na disponibilidade para participar da pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados, optou-se por um questionário aplicado aos funcionários. O questionário será dividido em três partes: 1. Dados sociodemográficos, 2. Dimensões do clima organizacional e 3. Satisfação no trabalho. O instrumento foi elaborado pelo próprio autor da pesquisa, sendo composto por 18 perguntas fechadas, sendo divididas em 4 perguntas referentes ao perfil sociodemográfico, 8 perguntas dimensionadas para a teoria de Luz (2003) e 6 perguntas dimensionadas para a teoria de Maslow (1970). Estruturadas com o objetivo de facilitar a análise dos dados e possibilitar maior padronização das respostas. As questões foram desenvolvidas com base nos referenciais teóricos adotados no estudo, especialmente nas contribuições de Luz (2003), relacionadas ao clima organizacional, e na teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1970), voltada à compreensão dos fatores motivacionais e de satisfação no trabalho. O questionário é um instrumento de coleta de dados composto por grupo estruturado de perguntas que são respondidas pelos participantes, sem a necessidade da presença do entrevistador (Lakatos e Marconi, 2017). A utilização do questionário neste estudo possibilita uma maneira padronizada e objetiva de coletar as informações, beneficiando a análise das percepções dos colaboradores a respeito do clima organizacional e da satisfação no trabalho.

As perguntas foram apresentadas em formato objetivo, utilizando escala do tipo Likert, possuindo 5 pontos, sendo eles: Discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo e nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. Permitindo que os participantes expressem seu nível de concordância em relação às afirmações propostas. O instrumento foi aplicado exclusivamente para fins acadêmicos nesta pesquisa, buscando captar as percepções dos colaboradores acerca do ambiente organizacional e dos fatores que influenciam sua satisfação no trabalho. Ressalta-se que a participação dos respondentes será voluntária, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das informações coletadas. De acordo com Aguiar, Correia e Campos (2011), a escala do tipo Likert se configura como um instrumento amplamente utilizado em pesquisas de autorrelato, sendo composta por uma série de afirmações ou perguntas nas quais os respondentes selecionam uma opção entre diferentes níveis de concordância. A adoção da escala Likert neste estudo permite entender de forma objetiva o grau de concordância dos colaboradores em relação às afirmações apresentadas, dessa forma, facilitando mensurar as percepções e a análise dos dados coletados.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados por meio do questionário foram obtidos através da plataforma Google Forms, que permitiu o registro automático das respostas e a geração inicial de gráficos e estatísticas. Posteriormente, os dados foram exportados da plataforma para organização e análise das informações.

A análise foi realizada por meio de estatística descritiva, com o objetivo de sintetizar e interpretar as percepções dos colaboradores em relação às dimensões investigadas no estudo. Inicialmente, foram observadas as frequências e os percentuais das respostas para cada questão do questionário, permitindo identificar a distribuição das opiniões dos participantes.

Em seguida, foi elaborada uma tabela no próprio documento da pesquisa, na qual as questões foram agrupadas de acordo com suas respectivas dimensões de análise, relacionadas ao clima organizacional e à satisfação no trabalho. Para cada dimensão, foi calculada uma média de satisfação expressa em percentual (0% a 100%), a partir das respostas obtidas. Com base nesses valores, realizou-se a interpretação dos níveis de satisfação, possibilitando identificar quais aspectos do clima organizacional apresentaram avaliações mais positivas e quais indicaram oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho.

Essa abordagem permitiu compreender de forma geral as percepções dos colaboradores acerca do clima organizacional e sua relação com a satisfação no ambiente de trabalho, contribuindo para a análise dos objetivos propostos no estudo

Tabela 1 - Análise clima organizacional e fatores motivacionais

Dimensão	Média de satisfação (0–100%)	Interpretação

Remuneração/Compensação financeira.	61,9%	A maioria dos respondentes demonstra satisfação com o salário, embora exista uma parcela que expressa algum nível de insatisfação, demonstrando que a remuneração ainda pode ser um ponto sensível.
Benefícios.	83,3%	Há uma forte percepção positiva em relação aos benefícios oferecidos pela organização, com ampla maioria demonstrando concordância.
Relacionamento interpessoal.	95,3%	Há um fortíssimo nível de concordância, indicando excelente relacionamento entre os setores da organização.
Comunicação interna.	59,5%	Embora a maioria dos respondentes demonstre concordância quanto a clareza da comunicação interna, observa-se um percentual significativo de discordância, indicando que esse aspecto ainda apresenta fragilidades.
Liderança.	88,1%	Observa-se uma forte percepção positiva em relação à supervisão e liderança, indicando que a maioria dos colaboradores se sente orientada e apoiada pela chefia.
Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.	50%	Existe um índice interessante de concordância, porém com percentuais expressivos de discordância, indicando que as oportunidades de crescimento profissional são percebidas de forma menos clara e mais heterogênea

		entre os colaboradores.
Participação no processo decisório/ Autonomia.	64,3 %	A maioria dos colaboradores percebe que possui espaço para participação nos processos decisórios, embora uma parcela ainda indique limitações quanto a esse aspecto.
Condições de trabalho e segurança.	85,7%	Há uma forte avaliação positiva quanto às condições de trabalho e segurança, indicando que esse aspecto é percebido como satisfatório pela ampla maioria dos colaboradores.
Necessidade fisiológica	71,4%	A maioria dos colaboradores percebe que a remuneração atende às necessidades básicas. Contudo, a presença de uma parcela de discordância sugere que esse fator ainda não é amplamente satisfatório para todos.
Necessidade de segurança	61,9%	Os resultados indicam que a maioria dos colaboradores percebe estabilidade e segurança em relação ao emprego. Porém, devido ao percentual de discordância, entende-se que esta percepção não é homogênea entre todos os respondentes,
Necessidade social	92,8%	Os resultados demonstram uma percepção amplamente positiva quanto ao sentimento de pertencimento e ao relacionamento interpessoal. Esse dado evidencia um ambiente de trabalho favorável à integração e ao trabalho em equipe.
Necessidade de estima	69,1%	De acordo com os

		resultados, a maioria dos colaboradores entende que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela organização. Ainda assim, a presença de respostas discordantes sugere que o reconhecimento não é percebido de forma uniforme entre os respondentes.
Necessidade de autorrealização	69,1%	Há uma maioria de respondentes que percebe possuir autonomia para desempenhar suas atividades. Porém, essa percepção não é vivenciada por todos de forma igual, levando em consideração as respostas discordantes.
Necessidade de autorrealização	85,8%	Os resultados evidenciam uma percepção positiva quanto à contribuição do trabalho para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Esse dado sugere que a organização possibilita experiências que favorecem o crescimento individual e o aprimoramento profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Partindo dos achados da pesquisa, observou-se que a correlação entre os índices de clima organizacional e os fatores motivacionais apresentou resultado positivo (74,1%), indicando uma relação positiva entre essas variáveis, de modo que maiores níveis de satisfação tendem a estar associados a percepções mais favoráveis do clima organizacional. Esse resultado converge com a literatura, especialmente com o estudo de Rueda et al. (2012), que apontam que a percepção positiva do clima organizacional tende a elevar os níveis de satisfação dos colaboradores em relação aos diferentes aspectos do trabalho. Conforme afirmam os autores, “o aumento da percepção do clima organizacional, independentemente do fator, aumenta também a satisfação com os diferentes aspectos do trabalho.” (RUEDA et al.,

2012, p. 135). Dessa forma, os resultados encontrados no CRM-PB reforçam o entendimento de que um ambiente organizacional favorável contribui diretamente para a satisfação dos colaboradores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos colaboradores da organização pesquisada. A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa, sendo utilizado percentuais e médias, com o intuito de compreender a percepção dos respondentes acerca do clima organizacional, motivação, qualidade de vida no trabalho e satisfação. O instrumento possui 14 questões relacionadas às teorias de Luz (2003) e Maslow (1970). Registrou-se 41 respostas, de um total de 44 funcionários, sendo 3 médicos fiscais.

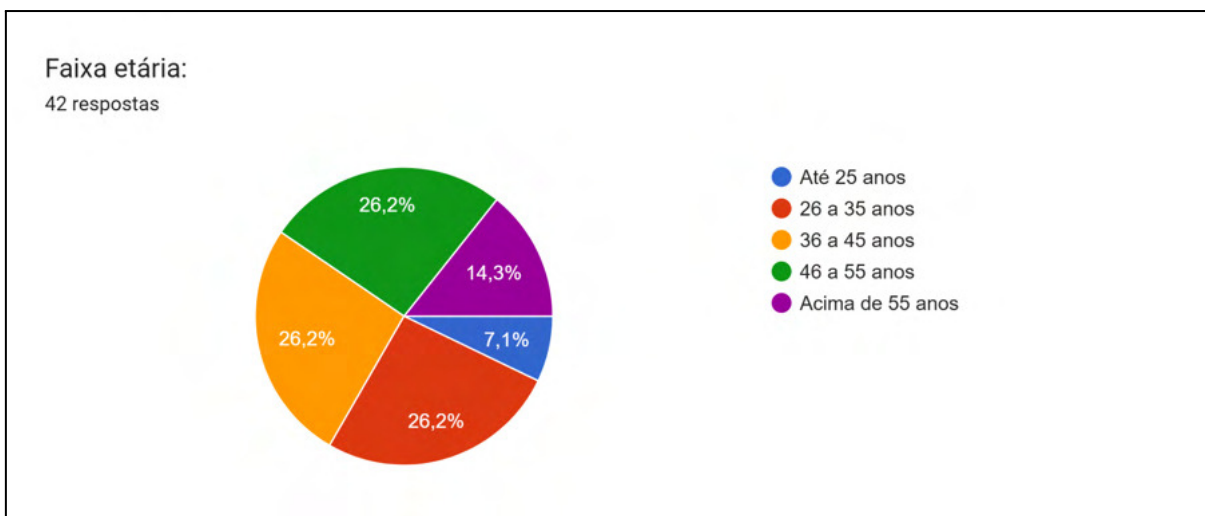
Além disso, a análise dos resultados permite estabelecer uma relação entre as percepções dos colaboradores e os conceitos teóricos abordados ao longo deste estudo, colaborando para um entendimento mais aprofundado dos fatores que influenciam o clima organizacional. A partir dessa análise, se torna possível identificar elementos que afetam diretamente o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho, servindo de base para reflexões e proposições de melhorias no ambiente organizacional.

Por fim, os resultados apresentados neste capítulo fornecem uma compreensão da realidade organizacional estudada, evidenciando os principais fatores que colaboram para a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Essa análise proporciona não apenas a interpretação dos dados coletados, mas também o apoio às condições finais do estudo, ajudando na formulação de conclusões e recomendações alinhadas aos objetivos da pesquisa.

4.1 Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa

Nesta seção são apresentados os dados referentes ao perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, com o objetivo de caracterizar a amostra estudada. As informações contam com aspectos como faixa etária, gênero, escolaridade e tempo de serviço, permitindo uma melhor compreensão das características dos respondentes.

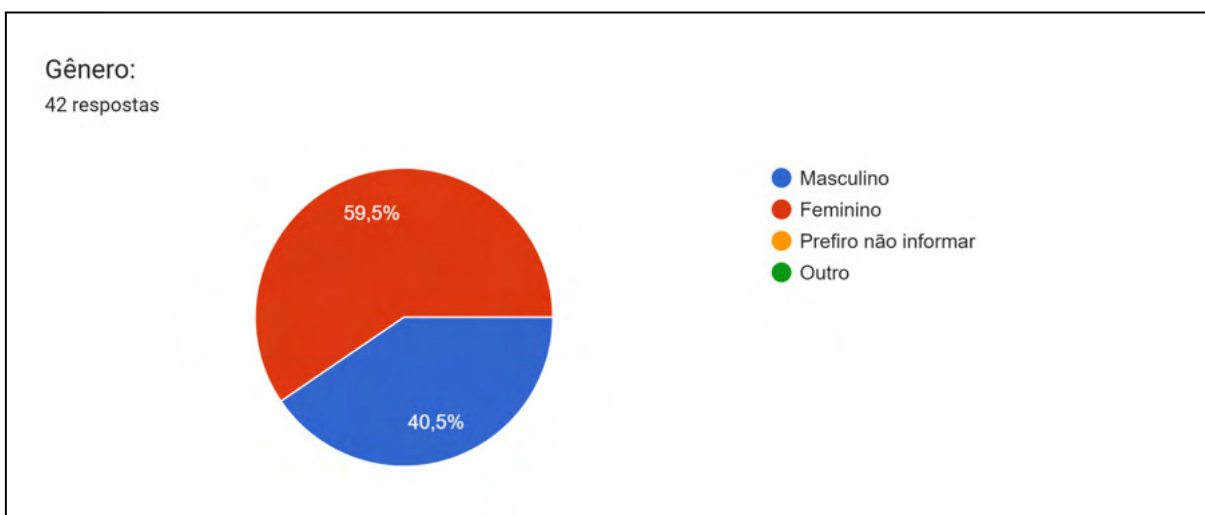
Figura 1 - Faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Em relação à faixa etária dos participantes, observa-se predominância de respondentes com idades entre 26 a 35 anos, 36 a 45 anos e 46 a 55 anos, cada um representando 26,2% da amostra. Em seguida, a faixa etária acima de 55 anos corresponde a 14,3%, enquanto os participantes com até 25 anos representam a menor parcela, com 7,1%. Esses dados evidenciam que a amostra é composta predominantemente por adultos em fase produtiva e com a trajetória profissional consolidada.

Figura 2 - Gênero dos respondentes

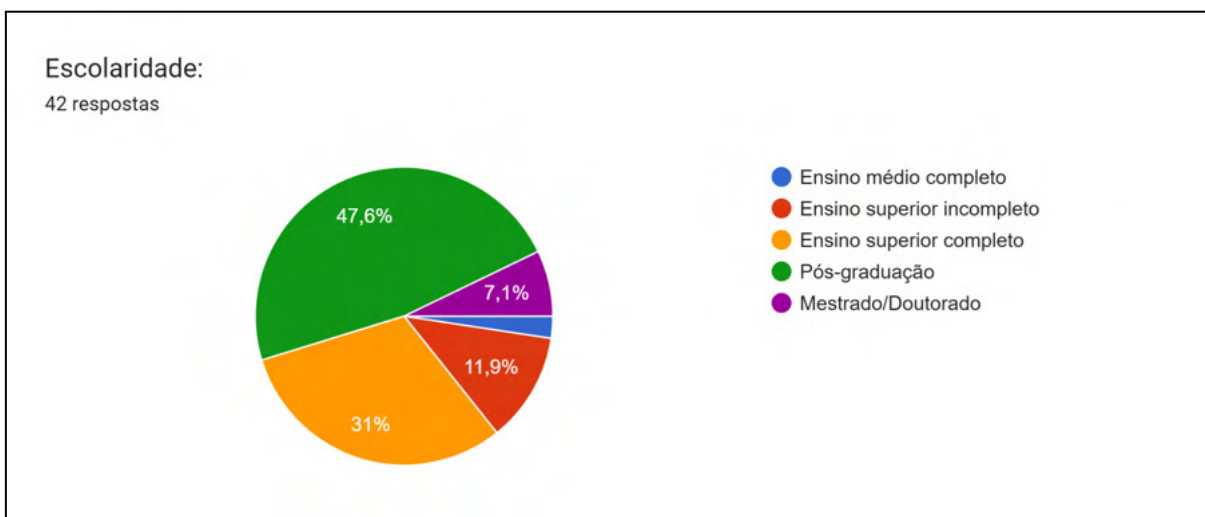


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Em relação ao gênero dos participantes, observa-se que a maioria dos participantes são do gênero feminino, representando 59,5% da amostra, enquanto o gênero masculino

corresponde a 40,5%. Esses dados indicam uma predominância feminina entre os participantes da pesquisa.

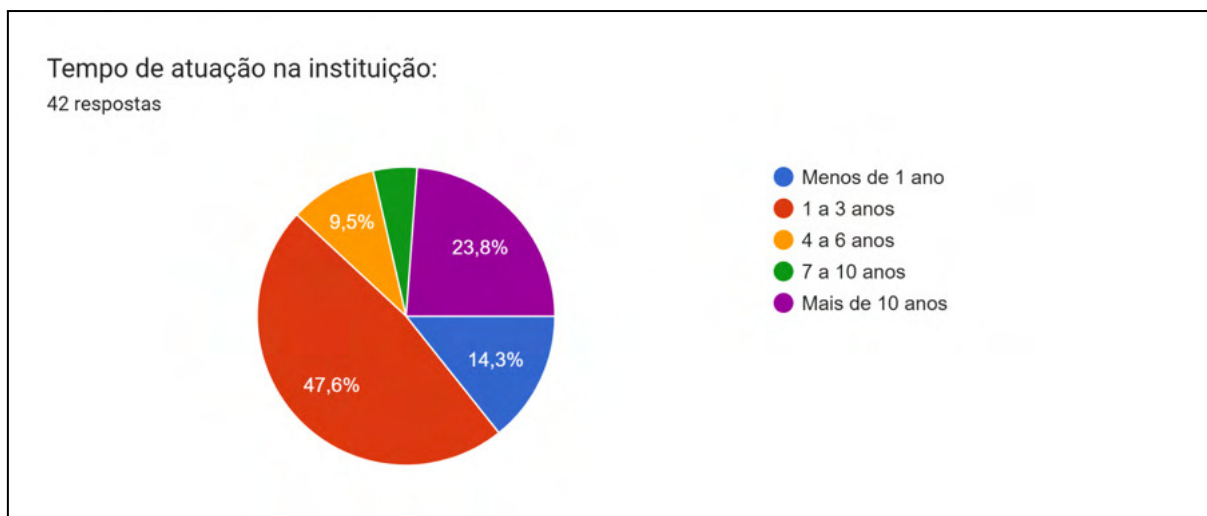
Figura 3 - Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nota-se que a maior parte dos respondentes possui pós-graduação, representando 47,6% da amostra, o que indica um elevado nível de qualificação entre os participantes. Seguindo, 31% informaram possuir ensino superior completo, enquanto 11,9% declararam ensino superior incompleto. As categorias ensino médio incompleto e mestrado/doutorado apresentam percentuais reduzidos de 2,4% e 7,1%, respectivamente. Esse resultado sugere que a organização conta com um quadro de colaboradores altamente qualificado, o que pode influenciar diretamente na forma como os participantes percebem o ambiente de trabalho. Servidores com maior nível de escolaridade tendem a apresentar expectativas mais elevadas em relação a aspectos como reconhecimento profissional, oportunidades de desenvolvimento e qualidade das práticas de gestão, fatores que podem impactar a percepção do clima organizacional.

Figura 4 - Tempo de atuação na instituição dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

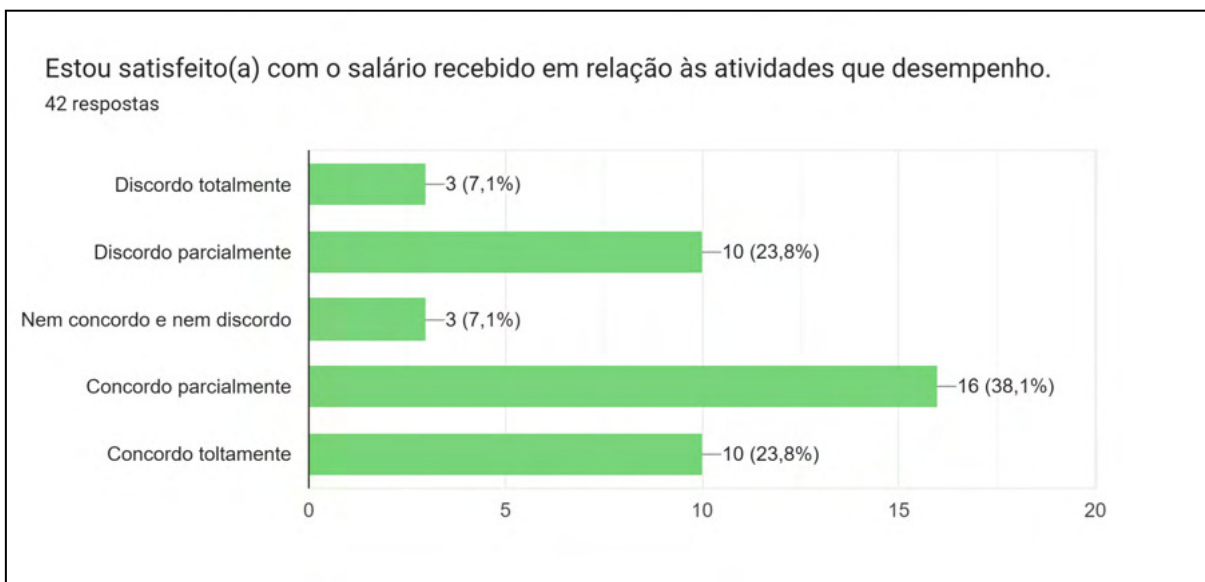
Quanto ao tempo de atuação na instituição, nota-se que a maior parcela dos respondentes possui entre 1 e 3 anos de serviço, correspondendo a 47,6% da amostra. Em seguida, 23,8% dos respondentes informaram ter mais de 10 anos de atuação, mostrando a presença de colaboradores com longa experiência institucional. Com menos de 1 ano, a parcela representada é de 14,3%, enquanto aqueles com 4 a 6 anos correspondem a 9,5%. A faixa de 7 a 10 apresentou percentual reduzido, correspondendo a 4,8% da amostra. Esses dados apresentam uma amostra composta tanto por colaboradores recentes quanto por colaboradores mais experientes. Essa coexistência pode contribuir para percepções distintas sobre o clima organizacional, uma vez que servidores mais antigos tendem a possuir maior familiaridade com os processos e a cultura institucional, enquanto os recém-ingressos podem apresentar percepções mais recentes e comparativas em relação a outras experiências profissionais. Dessa forma, a diversidade de tempo de atuação pode enriquecer a análise do clima organizacional ao reunir diferentes perspectivas sobre o ambiente de trabalho.

4.2 Gestão de Clima Organizacional

A análise a seguir apresenta os resultados referentes à gestão de clima organizacional, obtidos por meio do questionário aplicado aos colaboradores, estruturado com base na teoria proposta por Luz. As questões abordam dimensões como relacionamento interpessoal, comunicação interna, liderança, participação nos processos decisórios, reconhecimento, remuneração, benefícios e condições de trabalho. Os dados permitem avaliar

a percepção dos respondentes sobre o ambiente organizacional, possibilitando a identificação de pontos fortes e fracos.

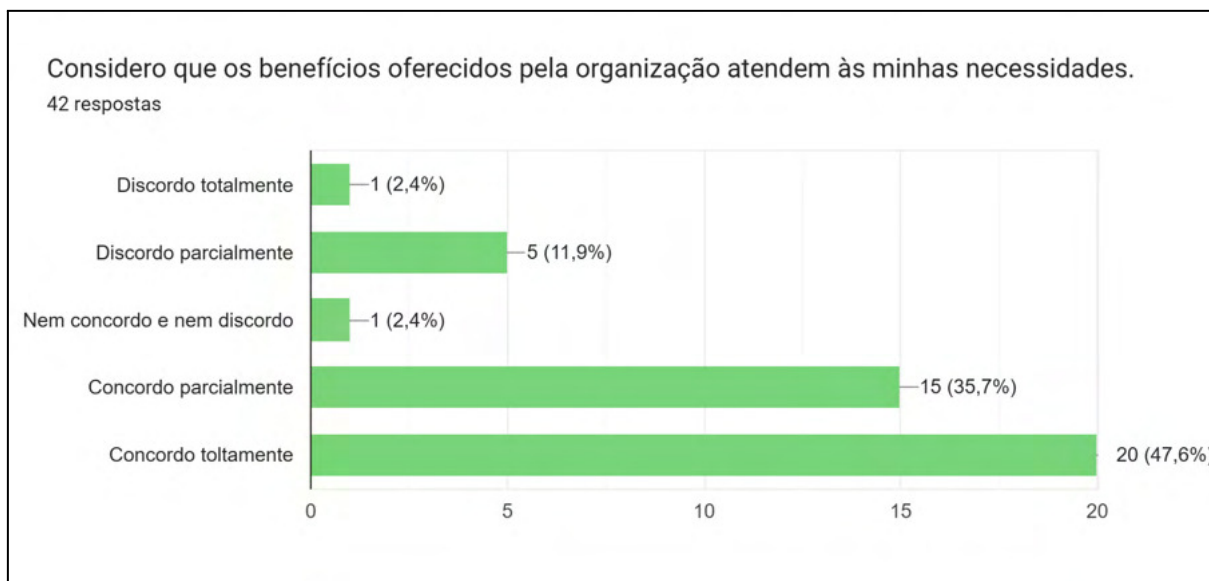
Figura 5 - Remuneração/Compensação financeira



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados indicam uma percepção predominantemente positiva em relação ao salário recebido. A soma dos respondentes que concordam parcialmente (38,1%) e concordam totalmente (23,8%) totaliza 61,9%, demonstrando que a maioria considera a remuneração adequada às atividades desempenhadas. Por outro lado, 23,8% discordam parcialmente e 7,1% discordam totalmente, mostrando a existência de uma parcela insatisfeita da amostra. O percentual neutro da amostra (7,1%) indica indecisão ou percepção intermediária. Conforme a abordagem de Luz (2003), a percepção sobre salários e recompensas integra os fatores estruturais do clima organizacional, estando relacionado de forma direta ao sentimento de justiça e reconhecimento no ambiente de trabalho. Dessa forma, os resultados obtidos indicam que a remuneração exerce uma influência positiva sobre o clima organizacional da instituição, embora as aparições de insatisfação indiquem a necessidade de acompanhamento contínuo, visto que percepções de desequilíbrio podem comprometer a satisfação dos colaboradores.

Figura 6 - Benefícios

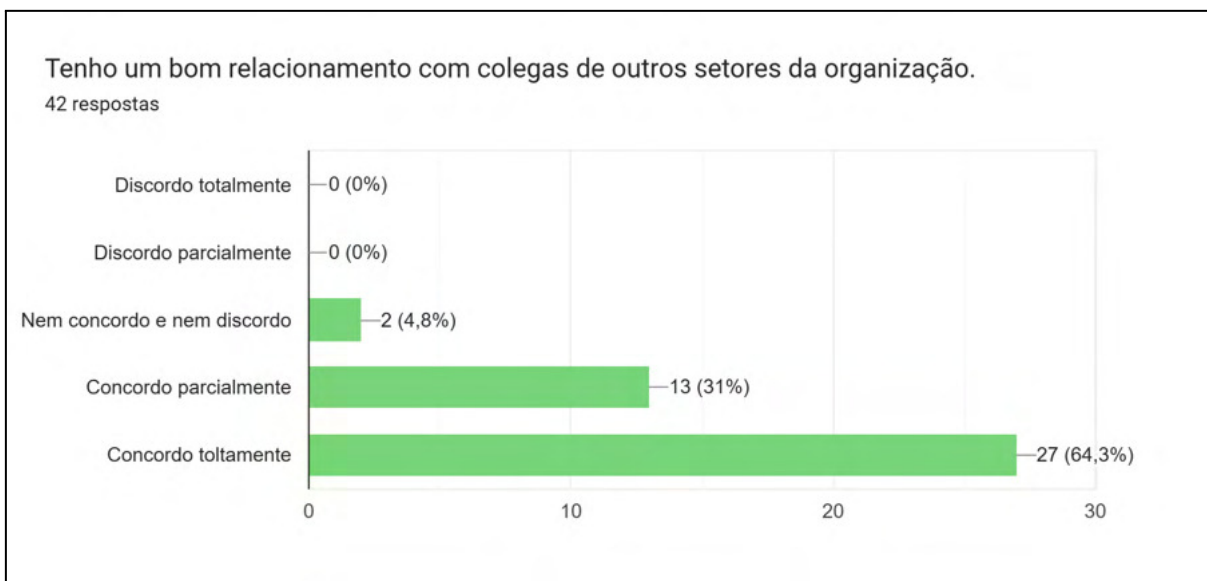


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados indicam uma percepção predominantemente positiva dos respondentes em relação aos benefícios oferecidos pela organização. A maior parte dos participantes afirma concordar totalmente, sendo uma parcela de 47,6% da amostra, ou concordar parcialmente, correspondendo a 35,7% da amostra, totalizando 83,3%, com a afirmação de que os benefícios atendem às suas necessidades, o que evidencia um nível elevado de satisfação nesse aspecto. Esse resultado sugere que as políticas de benefícios adotadas pela instituição têm sido, em grande medida, adequadas às expectativas e demandas dos colaboradores. Por outro lado, observa-se a presença de um número reduzido de respostas de discordância, sendo 2,4% de discordância total e 11,9% de discordância parcial, totalizando 14,3%. Além de apenas 2,4% de respostas neutras.

Sob a perspectiva da teoria de Luz (2003), os benefícios fazem parte dos fatores estruturais que influenciam diretamente o clima organizacional, pelo fato de estarem associados à percepção de valorização dos colaboradores. Dessa forma, o elevado nível de concordância observado indica que as políticas de benefícios contribuem positivamente para o clima organizacional, enquanto as percepções negativas, ainda que mínimas, sinalizam a necessidade de monitoramento, com o intuito de garantir um equilíbrio entre os benefícios oferecidos e as necessidades dos colaboradores.

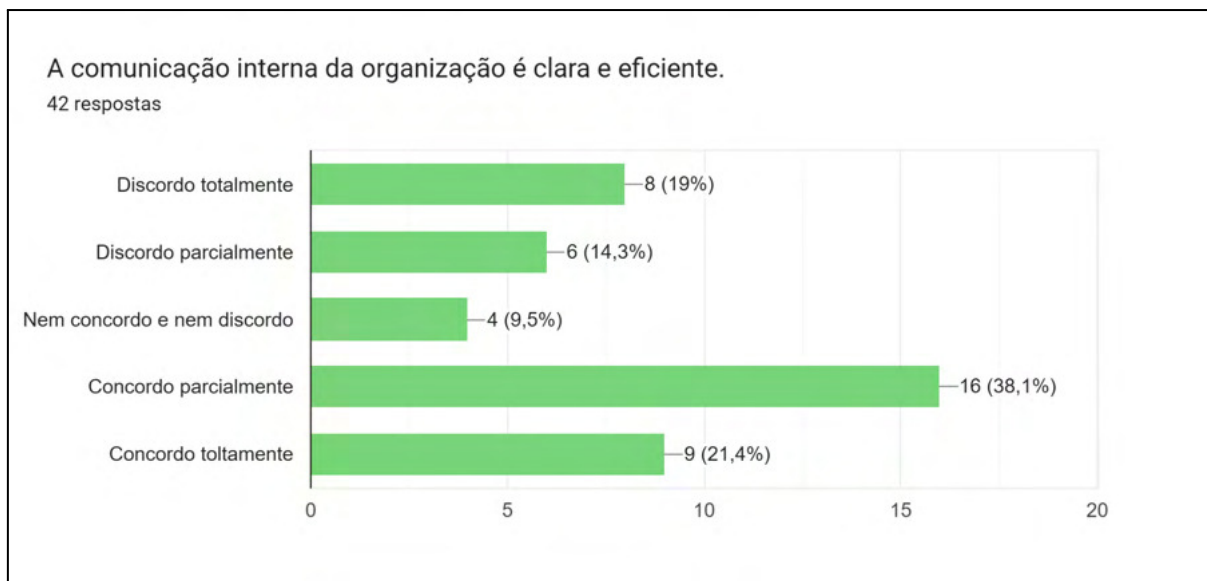
Figura 7 - Relacionamento interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados demonstram uma percepção altamente positiva quanto ao relacionamento com colegas de outros setores da organização. A maioria expressiva dos respondentes afirma concordar totalmente (64,3%), enquanto 31% indicam concordar parcialmente, totalizando 95,3% de concordância. Apenas 4,8% dos participantes mantiveram posição neutra, e não houve registros de discordância. Na concepção de Luz (2003), a qualidade das relações interpessoais compõem um elemento central do clima organizacional, pois influencia diretamente a cooperação, trabalho em equipe e o fluxo das informações entre os setores. Neste sentido, o elevado nível de concordância visto reforça a existência de um ambiente organizacional favorável, o que tende a fortalecer o desempenho coletivo e a satisfação no trabalho.

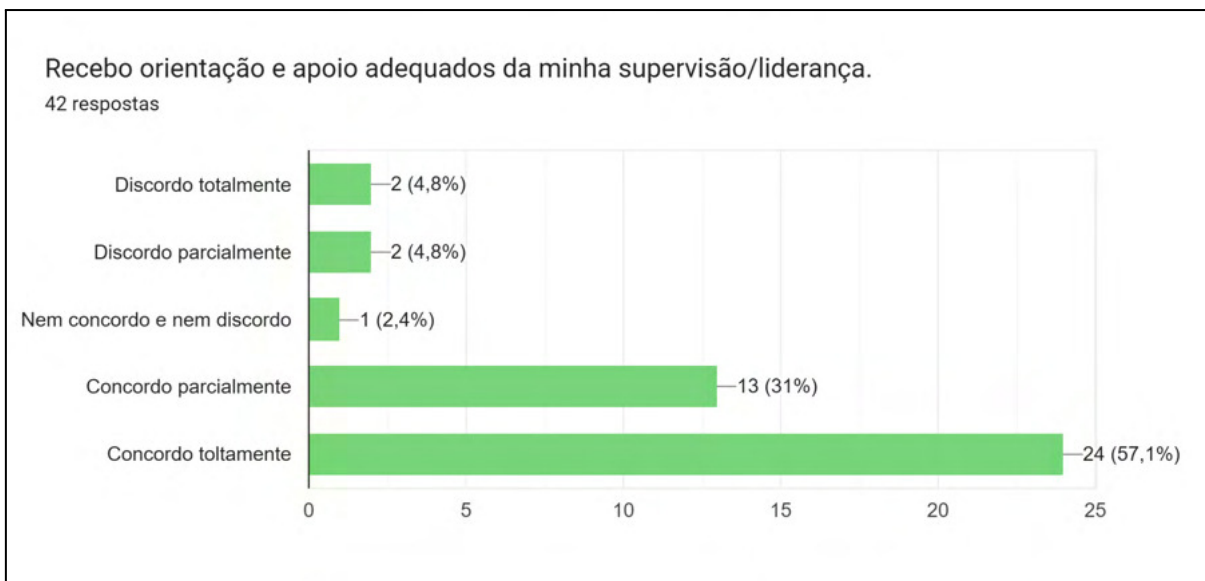
Figura 8 - Comunicação interna



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados revelam uma percepção dividida em relação à comunicação interna. Nota-se que 38,1% dos respondentes concordam parcialmente e 21,4% concordam totalmente. Além disso, 19% discordam totalmente e 14,3% discordam parcialmente, totalizando 33,3% de insatisfação. 9,5% dos participantes mantiveram a posição neutra. Para Luz (2003), a comunicação interna é um dos pontos principais na sustentação do clima organizacional, pois impacta diretamente a compreensão das informações, a confiança e o alinhamento entre os colaboradores e a gestão. Dessa forma, a coexistência de percepções positivas e negativas observadas nos resultados indica que, embora existam práticas comunicacionais eficazes, ainda há fragilidades que podem comprometer o clima organizacional caso não sejam adequadamente trabalhadas.

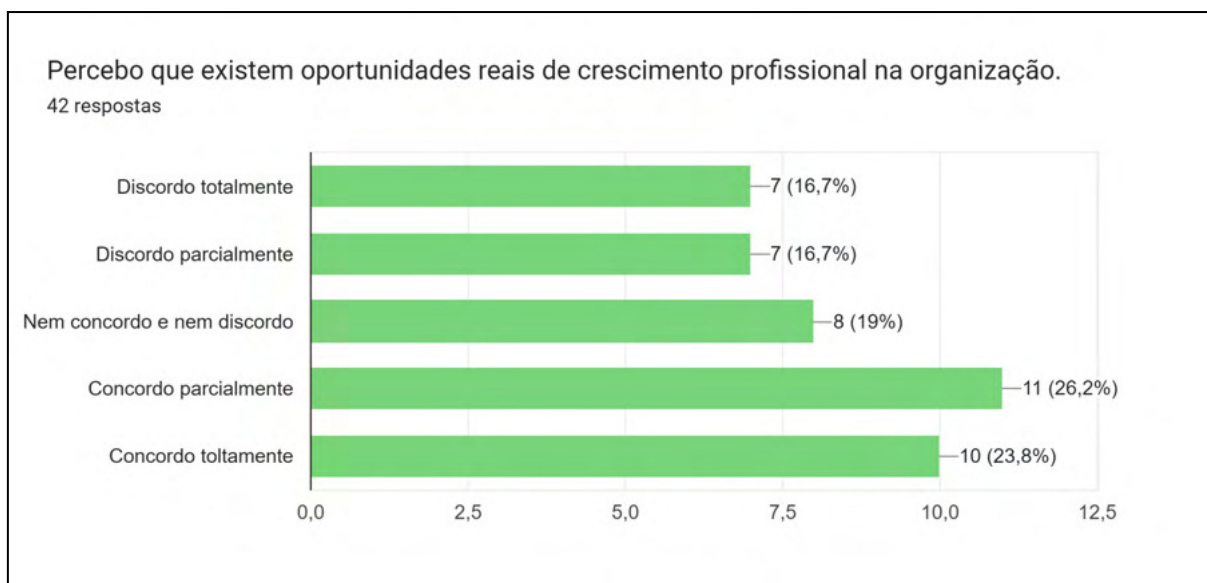
Figura 9 - Liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados indicam uma avaliação predominantemente positiva quanto ao apoio oferecido pela liderança. Percebe-se que 57,1% dos respondentes concordam totalmente e 31% concordam parcialmente, tendo um total de 88,1% de concordância. As respostas de discordância somam um total de 9,6%, sendo 4,8% discordam totalmente e 4,8% discordam parcialmente, enquanto 2,4% mantiveram-se neutros. No entendimento de Luz (2003), a atuação da liderança exerce influência direta sobre o clima organizacional, especialmente no que se refere ao apoio, orientação e à confiança estabelecida com os colaboradores. Assim, o elevado nível de concordância observado indica que a liderança contribui de forma consistente para um ambiente organizacional favorável, enquanto as percepções menos positivas, embora pontuais, sinalizam a importância de ações contínuas de desenvolvimento e alinhamento das práticas de gestão.

Figura 10 - Oportunidades de crescimento



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados demonstram uma percepção moderada em relação às oportunidades de crescimento profissional na organização. Nota-se que 26,2% dos respondentes concordam de forma parcial e 23,8% concordam totalmente, totalizando exatos 50% da amostra. Por outro lado, 16,7% discordam totalmente e 16,7% discordam parcialmente, somando 33,4% da amostra. Além disso, 19% dos participantes se mantiveram neutros. Na abordagem de Luz (2003), as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional estão diretamente relacionadas à percepção de valorização e às perspectivas de futuro dentro da organização. Neste sentido, a distribuição equilibrada entre concordância, discordância e neutralidade observada nos resultados sugere que a ausência de políticas claras ou bem comunicadas pode gerar incerteza entre os colaboradores, o que tende a impactar o clima organizacional e o nível de engajamento no trabalho.

Esse cenário pode estar relacionado, por exemplo, à ausência de um plano de carreira claramente estruturado ou amplamente divulgado, o que tende a gerar incerteza quanto às oportunidades de evolução profissional. Além disso, no contexto de organizações públicas, limitações estruturais e administrativas, como regras rígidas de progressão ou restrições institucionais, também podem influenciar essa percepção. Outro fator que pode contribuir para essa diversidade de opiniões é a possível diferença de percepção entre servidores efetivos e comissionados, uma vez que as perspectivas de estabilidade e crescimento podem variar entre esses vínculos. Dessa forma, tais elementos ajudam a compreender a ambivalência

identificada nos resultados e indicam um ponto relevante para reflexão na gestão do clima organizacional.

Figura 11 - Participação no processo decisório



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados demonstram uma percepção predominantemente positiva quanto à participação dos respondentes nos processos decisórios. Verifica-se que 33,3% dos participantes concordam totalmente e 31% concordam parcialmente, sendo um total de 64,3% da amostra. Em contrapartida, 11,9% discordam totalmente e 11,9% discordam parcialmente, totalizando 23,8% da amostra, enquanto 14,3% mantiveram posição neutra. Para Luz (2003), a possibilidade de participação nos processos decisórios está associada ao sentimento de pertencimento e ao envolvimento dos colaboradores com a organização. Assim, os resultados apontam que a abertura percebida pela maioria tende a fortalecer o clima organizacional, enquanto a presença de respostas menos favoráveis evidencia a necessidade de ampliar os espaços para diálogo e participação, de modo que promova maior engajamento e comprometimento.

Figura 12 - Condições de trabalho e segurança



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

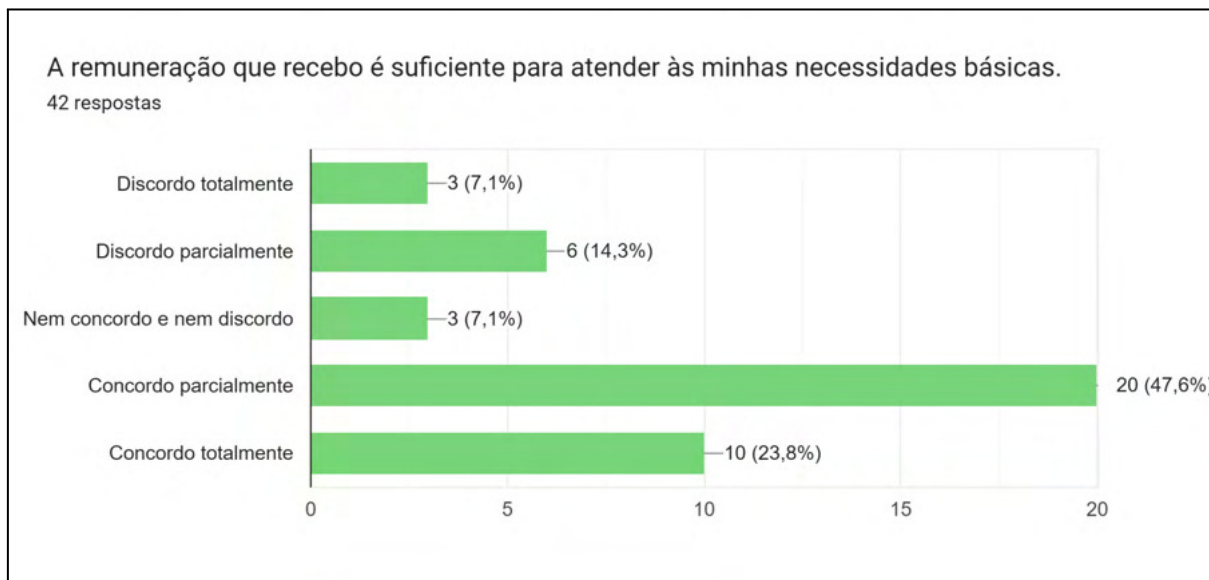
Os resultados apontam uma avaliação amplamente favorável quanto às condições de trabalho e à segurança oferecidas pela organização. Verifica-se que 50% dos respondentes concordam totalmente e 35,7% concordam parcialmente. As respostas de discordância são pouco expressivas, sendo 2,4% de discordância total e 7,1% de discordância parcial, totalizando apenas 9,5% da amostra, enquanto 4,8% se mantiveram neutros. Conforme a proposta de Luz (2003), as condições físicas e a segurança no trabalho compõem fatores básicos do clima organizacional, por influenciarem de forma direta o bem-estar, conforto e a percepção de cuidado por parte da instituição. Dessa maneira, o elevado nível de concordância observado indica que esse aspecto atua como um elemento favorável ao clima organizacional, contribuindo para a estabilidade, a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

4.3 Motivação dos colaboradores segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades

A análise apresentada a seguir refere-se aos resultados obtidos a partir das perguntas do questionário fundamentadas na Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Maslow. As perguntas contemplam dimensões relacionadas às necessidades propostas pela

teoria. Os dados analisados permitem identificar o nível de motivação dos respondentes, bem como aspectos que contribuem ou limitam a satisfação e o engajamento no trabalho.

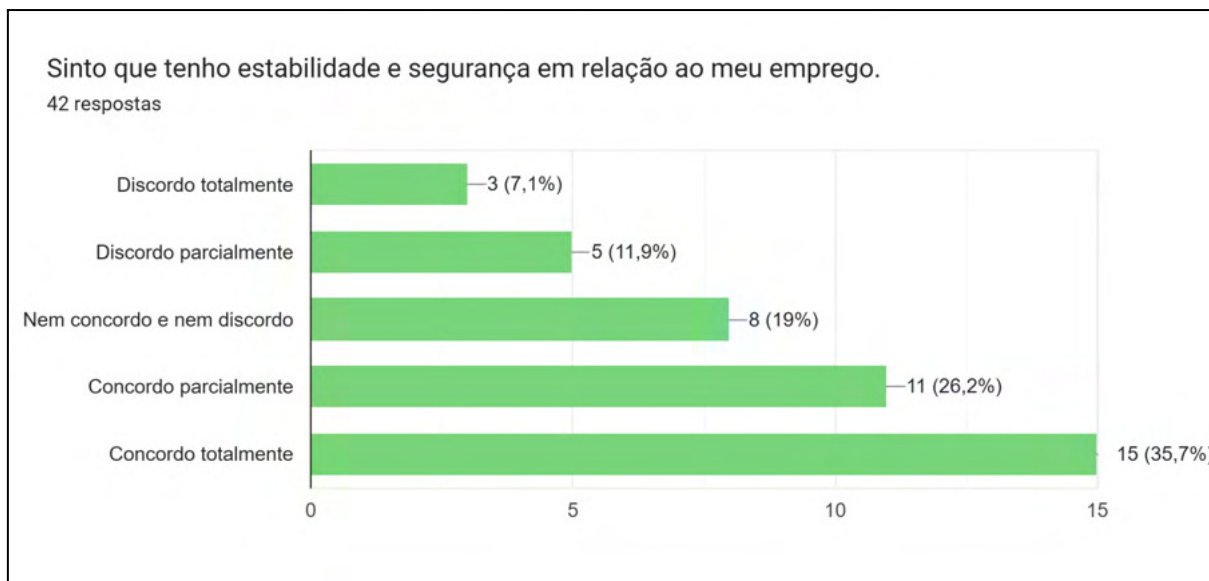
Figura 13 - Necessidade fisiológica



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados indicam uma percepção majoritariamente positiva quanto à suficiência da remuneração para atender às necessidades básicas. Observa-se que 47,6% dos respondentes concordam parcialmente e 23,8% concordam totalmente. Em contrapartida, 14,3% discordam parcialmente e 7,1% discordam totalmente. Além disso, 7,1% mantiveram posição neutra. Na Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Maslow (1970), as necessidades fisiológicas constituem a base da motivação humana, estando relacionadas à sobrevivência e às condições mínimas de subsistência. Portanto, o percentual elevado de concordância indica que, para a maioria dos respondentes, essa necessidade encontra-se relativamente atendida. Por outro lado, as percepções de discordância mostram que, quando essas necessidades não são plenamente satisfeitas, podem surgir limitações em relação à motivação no ambiente de trabalho.

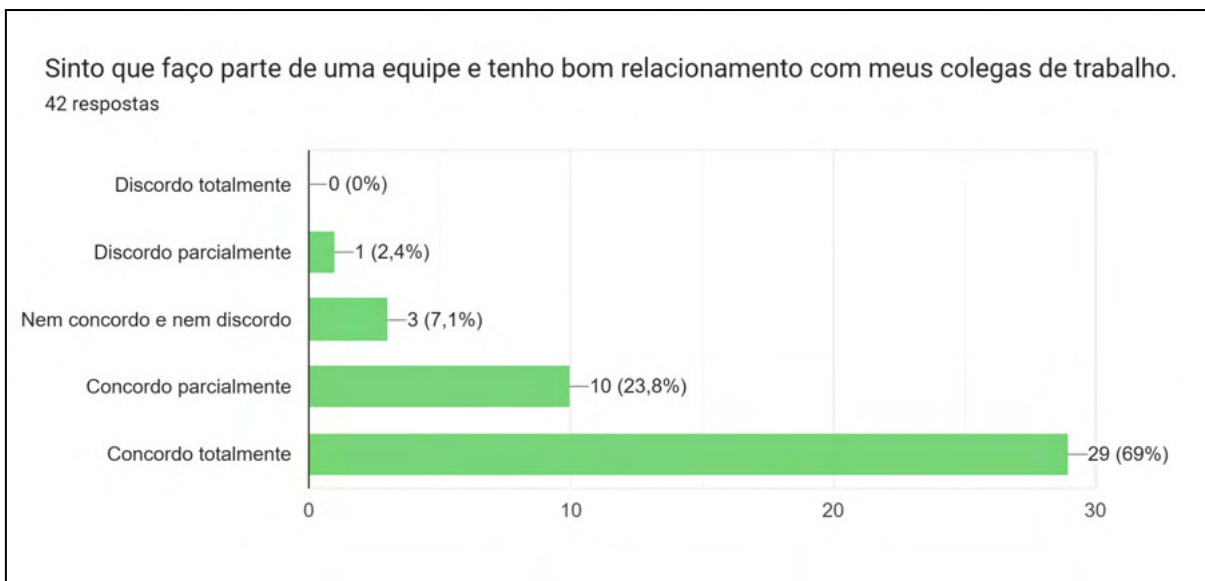
Figura 14 - Necessidade de segurança



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados demonstram uma percepção predominantemente positiva quanto à estabilidade e segurança no emprego. Observa-se que 35,7% dos respondentes concordam totalmente e 26,2% concordam parcialmente. Em contrapartida, 11,9% discordam parcialmente e 7,1% discordam totalmente. Além disso, 19% dos participantes mantiveram posição neutra. Segundo Maslow (1970), a segurança representa o segundo nível da hierarquia, estando associada à estabilidade, proteção e previsibilidade no ambiente de trabalho. Nesse contexto, o percentual predominante de concordância sugere que essa necessidade encontra-se atendida por grande parte dos colaboradores, favorecendo a motivação. Por outro lado, as respostas neutras e de discordância indicam que a ausência dessa percepção pode limitar o avanço dos indivíduos para níveis superiores da hierarquia, impactando a satisfação no trabalho.

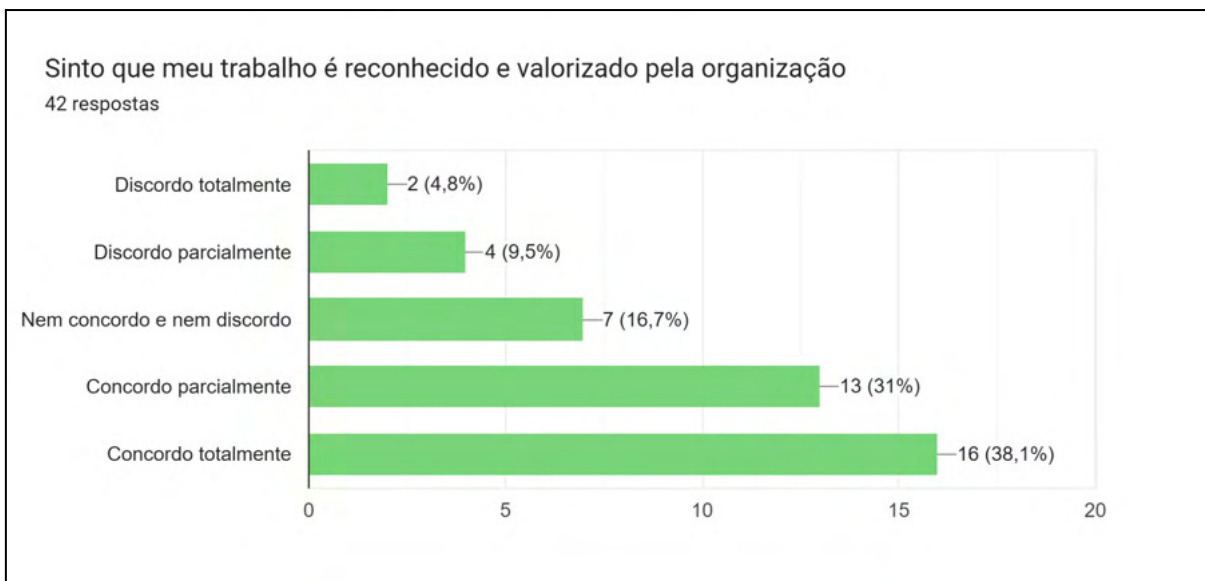
Figura 15: Necessidade social



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados evidenciam uma percepção amplamente positiva quanto ao sentimento de pertencimento e ao relacionamento com os colegas de trabalho. Observa-se que 69% dos respondentes concordam totalmente e 23,8% concordam parcialmente. As respostas de discordância são praticamente inexistentes, com 2,4% de discordância parcial e ausência de discordância total, enquanto 7,1% mantiveram posição neutra. Maslow (1970), afirma que as necessidades sociais estão relacionadas ao sentimento de pertencimento. Dessa forma, o percentual alto de concordância sugere que essa dimensão encontra-se atendida, contribuindo para a motivação e o engajamento no trabalho. A satisfação dessas necessidades tende a fortalecer o vínculo dos indivíduos com a organização.

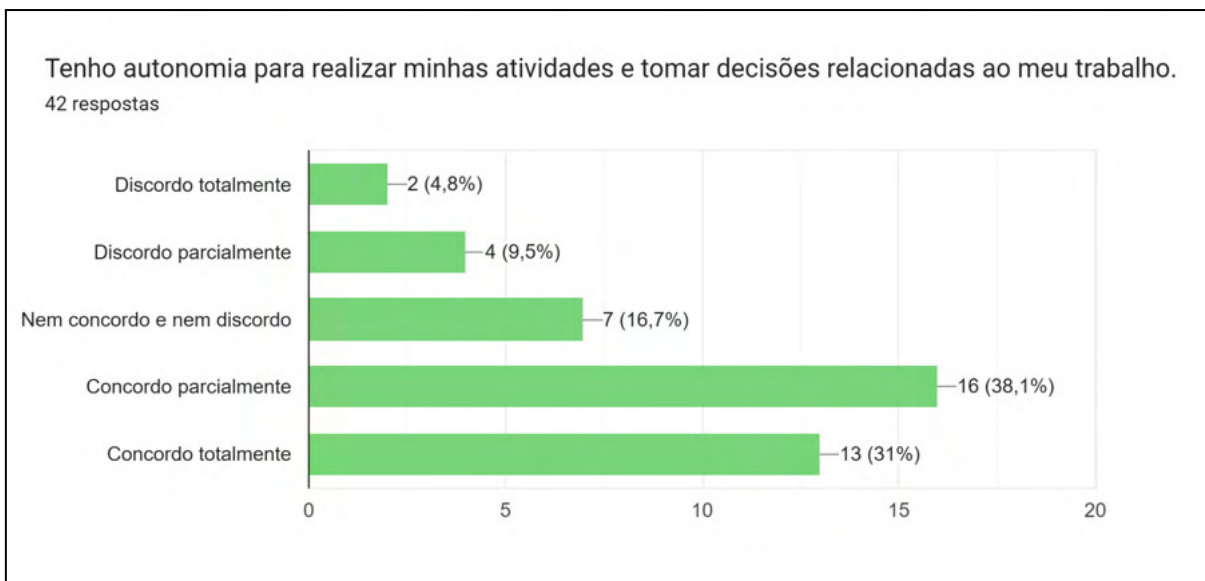
Figura 16 - Necessidade de estima



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados indicam uma percepção majoritariamente positiva quanto ao reconhecimento e à valorização do trabalho pela organização. Observa-se que 38,1% dos respondentes concordam totalmente e 31% concordam parcialmente. Em contrapartida, 9,5% discordam parcialmente e 4,8% discordam totalmente. Além disso, 16,7% dos participantes mantiveram posição neutra. Conforme a proposta de Maslow (1970), o reconhecimento e a valorização estão associados às necessidades de estima. Neste contexto, o percentual expressivo de respostas positivas sugere que essa necessidade encontra-se, de forma parcial, atendida na organização, colaborando para a motivação dos colaboradores. Entretanto, a presença de respostas negativas e neutras indicam que, quando o reconhecimento não é percebido de forma geral, pode haver impacto negativo na motivação e na satisfação no trabalho.

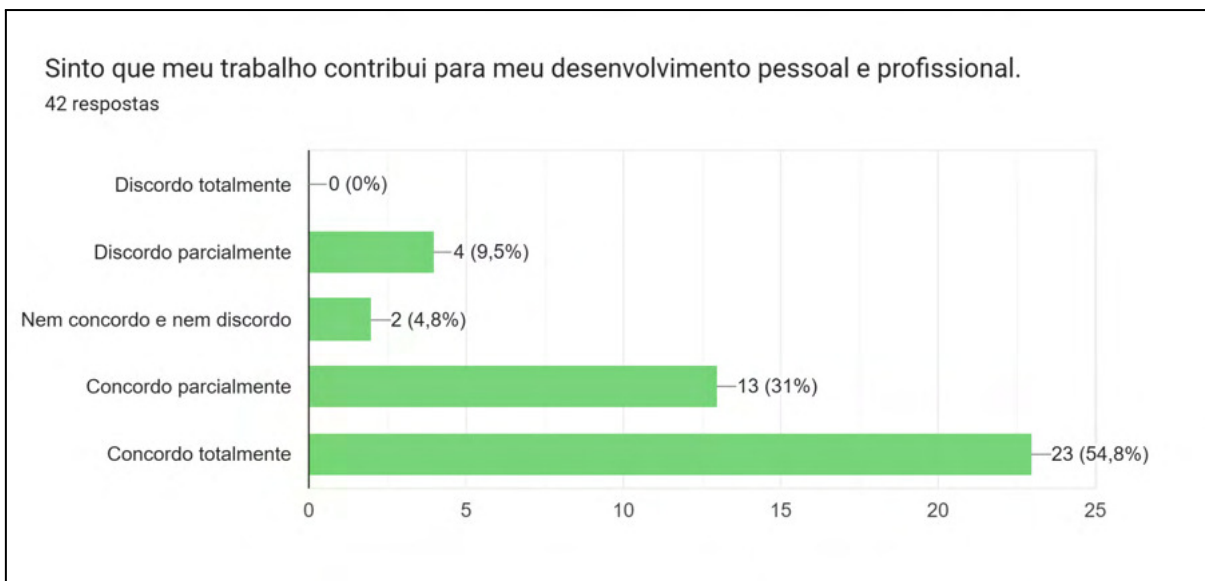
Figura 17 - Necessidade de autorrealização



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

O padrão de respostas evidencia uma concentração significativa nas categorias de concordância quanto à autonomia no trabalho. Observa-se que 38,1% dos respondentes assinalaram concordo parcialmente e 31% concorda totalmente, indicando que a autonomia é percebida de forma consistente pela maioria dos colaboradores. As respostas neutras (16,7%) sugerem que parte dos participantes não possui uma percepção claramente definida sobre esse aspecto, enquanto os percentuais de discordância (14,3%) apontam a existência de limitações pontuais relacionadas à delegação de responsabilidades e à liberdade para tomada de decisões. De acordo com Maslow (1970), a autonomia está relacionada às necessidades de estima e autorrealização, por envolver reconhecimento das capacidades individuais, confiança e possibilidade de crescimento pessoal. Dessa forma, a predominância de percepções favoráveis indica que a organização cria condições para que muitos colaboradores avancem para níveis mais elevados de motivação. Entretanto, a presença de respostas neutras e discordantes sugere que restrições à autonomia podem limitar esse avanço, interferindo no engajamento e na satisfação no trabalho.

Figura 18 - Necessidade de autorrealização



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A distribuição das respostas indica uma percepção amplamente favorável quanto à contribuição do trabalho para o desenvolvimento pessoal e profissional. Observa-se forte concentração nas categorias de concordância, sendo 54,8% de concordância total e 31% de concordância parcial. As respostas neutras correspondem a 4,8%, enquanto a discordância parcial atinge 9,5%, não havendo registros de discordância total. Maslow (1970), alega que o desenvolvimento pessoal e profissional está diretamente associado às necessidades de autorrealização, nível mais elevado da hierarquia motivacional. Assim, o elevado percentual de concordância indica que a organização oferece condições para que muitos colaboradores percebam o trabalho como uma fonte de crescimento, aprendizado e realização. As respostas neutras e de discordância parcial, embora pouco expressivas, sinalizam que nem todos os indivíduos se reconhecem nesse estágio, o que reforça a importância de políticas que ampliem oportunidades de desenvolvimento e capacitação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar a percepção dos colaboradores do Conselho Regional de Medicina da Paraíba quanto ao clima organizacional e sua relação com os níveis de satisfação no ambiente de trabalho. Para tanto, a pesquisa foi aplicada a 41 colaboradores desta autarquia, permitindo uma análise abrangente sobre os aspectos organizacionais relevantes no contexto do setor público.

Primeiramente, a caracterização do perfil sociodemográfico permitiu assimilar melhor o público investigado, fornecendo informações para a interpretação dos resultados obtidos nas análises. No que se diz respeito aos determinantes do clima organizacional, analisados com base na abordagem de Luz, os resultados mostraram uma percepção predominantemente positiva em dimensões como relacionamento interpessoal, apoio da liderança, benefícios e condições de trabalho. No entanto, aspectos como comunicação interna, oportunidades de crescimento e participação nos processos decisórios apresentam percepções mais moderadas, indicando pontos que merecem atenção por parte da gestão.

No que se refere à satisfação dos colaboradores, examinada sob a ótica da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, observou-se que as necessidades básicas, de segurança e sociais encontram-se, em grande parte, atendidas, o que colabora para um ambiente de trabalho mais estável. Além disto, os resultados apontaram percepções favoráveis relacionadas às necessidades de estima e autorrealização, especialmente no que se refere ao reconhecimento, autonomia e ao desenvolvimento pessoal e profissional, embora ainda existam indícios de que tais dimensões possam ser fortalecidas para alcançar níveis mais elevados de satisfação.

A análise conjunta dos dados permitiu identificar uma relação consistente entre o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores, demonstrando que ambientes caracterizados por boas relações interpessoais, liderança atuante e condições adequadas de trabalho tendem a oferecer maiores níveis de satisfação. Dessa forma, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foi possível compreender como os fatores do clima organizacional influenciam diretamente a percepção de satisfação dos colaboradores do Conselho Regional de Medicina da Paraíba.

Com base nos achados, recomenda-se que a instituição adote ações voltadas ao aprimoramento dos aspectos que apresentaram percepções menos favoráveis. No que se refere à comunicação interna, sugere-se a implementação de canais formais e periódicos de informação, como reuniões intersetoriais, boletins informativos ou comunicados institucionais

claros, tendo como objetivo reduzir ruídos e ampliar a transparência. Quanto às oportunidades de crescimento profissional, torna-se relevante estruturar planos de desenvolvimento, capacitações internas e critérios mais claros de progressão, permitindo que os colaboradores visualizem possibilidades reais de evolução na carreira. Já em relação à participação nos processos decisórios, recomenda-se a criação de espaços de escuta, como reuniões participativas para todos os colaboradores, não apenas para coordenadores dos setores, favorecendo o diálogo e o envolvimento dos colaboradores nas decisões relacionadas ao seu trabalho.

Essas ações, quando conduzidas de forma planejada e contínua, tendem a fortalecer o clima organizacional, ampliar os níveis de satisfação e contribuir para a melhoria do desempenho institucional, reforçando o compromisso do Conselho Regional de Medicina da Paraíba com a valorização de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Bernardo; CORREIA, Walter; CAMPOS, Fábio. Uso da escala likert na análise de jogos. **Salvador: SBC-Proceedings of SBGames Anais**, v. 7, n. 2, p. 2, 2011.
- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO | Uniararas**, v. 1, n. 2, p. 38-47, 2013.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de administração de empresas**, v. 30, p. 23-34, 1990
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>
- Bergue, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública: teoria e mais de 500 questões com gabarito**. 6. tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&pg=PA273&dq=clima+organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ei=s1-T5H4HYmv6AGY6sRQ&ved=0CFoQ6AEwBA#v=onepage&q&f=true> > Acesso em: 24 de setembro de 2025.
- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, p. 01-20, 1998.

DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

DA SILVA, Teilma Maria; VIANA, Cíntia Milena Cid; DA CRUZ FEITOSA, Leandro. O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 12, n. 42, p. 213-224, 2018.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**/ Campinas, SP Editora Alinea, 2003. 2º impressão, 2007.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 5, p. 151-161, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Elkie Larissa O S Brandão. A influência da relação líder – liderando no clima organizacional. **Revista de Administração de Roraima – RARR**. Vol. 2, Nº. 2, p. 29-50, 2012. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4962286>>. Acesso em: 26 de setembro de 2025.

FIGUEIREDO, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528/520>. Acesso em: 04 de dezembro de 2025

Fraser, T. M. (1983). ***Human stress, work and job satisfaction: a critical approach***. German: International Labour Office.

GARCIA, Denise B. **Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional**. Data da publicação, v. 13, 2017. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180146/academico_5220_190226_180417.pdf. Acesso em: 04 de dezembro de 2025

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Camille Yasmin Silva et al. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 1115-1127, 2023.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The motivation to work*. 2. ed. New York: John Wiley, 1967.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://ia800709.us.archive.org/26/items/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8._ed._-_www.meulivro.biz/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8._ed._-www.meulivro.biz.pdf. Acesso em: 23 de fevereiro de 2026.

LEITE, Mónica Celeste da Silva Barros et al. **Satisfação no trabalho**: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes. 2013. Dissertação de Mestrado.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. **Dissertação** (Mestrado em Sistemas de Gestão pela Qualidade Total). Universidade Federal Fluminense. 2003. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 04 de dezembro de 2025

LOCKE, E. A. *What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 4, p. 309–336, 1969

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, v. 17, p. 1-17, 2012.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho-uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, p. 69-79, 2005.

MARTELO, M. R.; CLARO, J. A. C. S.; VIEIRA, A. M.. **Clima Organizacional No Contexto De Uma Incubadora**: estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. *Revistafsa, Teresina*, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar.abr, 2016.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, v. 6, p. 59-78, 2003.

MASLOW, A. H. (1970). *A theory of human motivation. In Motivation and personality* (2nd ed.) (pp. 35- 58). New York: Harper & Row.

MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MORENO, C. R. de C.; MARQUEZE, E. C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.30, n.112, p.69–79, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrTqBryT6yGYg5n>. Acesso em: 12 set. 2025.

MORO, Angélica Balconi et al. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico administrativos de uma instituição pública de ensino**. ANPAD. Salvador (BA), nov. 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/29873210/AVALIAÇÃO_DO_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DOS_SERVIDORES_TÉCNICO_ADMINISTRATIVOS_DE_UMA_INSTITUIÇÃO_PÚBLICA_DE_ENSINO > vol. 5, num. 15, 2015 139 . Acesso em: 01 de outubro de 2025.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Relações de trabalho no setor público. **CICLO DE DEBATES EM ECONOMIA INDUSTRIAL, TRABALHO E TECNOLOGIA**, v. 3, 2005.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. IX **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público**. 2016.

PEREIRA, Marriete Nagela; TREVELIN, Ana Teresa Colenci. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a importância das pessoas nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 17, n. 1, p. 219–231, 2020. DOI: 10.31510/inf.v17i1.716. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/716>. Acesso em: 30 de janeiro de 2026.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0**. Tradução de Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: **uma análise de sua definição e de seus componentes**. *Organizações & Sociedade*, v. 13, p. 45-57, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/v3FpHCRCXkqF9KWBzyCWktN/?lang=pt>. Acesso em: 23 de dezembro de 2025.

RIBEIRO, A. C. L.; MENDES, E. R. P. Clima organizacional no serviço público: uma análise sobre os fatores que afetam o desempenho dos servidores. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 9, n. 23, p. 804–824, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/10620>. Acesso em: 12 de setembro de 2025.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHEIN E. H. **Organization Culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010.

SCHNEIDER, B. **Organizational climate: an essay**, *personnel psychology*, 28, 447-479, 1975.

SMIRCICH, L. *Concepts of culture and organizational analysis*. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. 2009. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1614/1/Gestão%20de%20pessoas%20no%20setor%20público%20e%20a%20reprodução%20do%20discurso%20do%20setor%20privado.pdf> Acesso em: 09 de dezembro de 2025.

SILVA, Fabiana Dornelas; SILVA, Enaile Rique; BERGAMINI, Gésica Borges. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional: Imagem: StockPhotos. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 9, n. 2, p. 745-749, 2018. Disponível em: <https://revista.faema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/603> . Acesso em: 11 de dezembro de 2025.

TRIERWEILLER, Andréa Cristina; VEFAGO, Yuri Borba; LIMA, Fabiana Santos; FERREIRA, Felipe José. Clima organizacional: da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus**, v. 7, n. 3, 2020. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/24666/pdf> Acesso em: 29 de janeiro de 2025

VIEIRA, José Alexsander de Oliveira Lins; TORRES, Mauricio Matheus Praxedes; SILVA FILHO, Edivaldo Pereira da. Pesquisa de Clima Organizacional no Segmento de Varejo na Cidade de Maceió. **RACE - Revista da Administração**. v. 1, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/525/430> Acesso em: 10 de setembro de 2025.

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

ANEXOS

APÊNDICE A - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

1. Faixa etária:

- ☐ Até 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ 46 a 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

2. Gênero:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não informar
- ☐ Outro

3. Escolaridade:

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Ensino superior incompleto
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado/Doutorado

4. Tempo de atuação na instituição:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos

☐ 4 a 6 anos

☐ 7 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

APÊNDICE B - FATORES IDENTIFICADOS POR LUZ (2003) COMO DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.

5. Estou satisfeito(a) com o salário recebido em relação às atividades que desempenho:

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

6. Considero que os benefícios oferecidos pela organização atendem às minhas necessidades:

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

7. Tenho um bom relacionamento com colegas de outros setores da organização:

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

8. A comunicação interna da organização é clara e eficiente:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo e nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

9. Recebo orientação e apoio adequados da minha supervisão/liderança:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo e nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

10. Percebo que existem oportunidades reais de crescimento profissional na organização:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo e nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

11. Sinto que participo ou tenho espaço para opinar nos processos decisórios que envolvem meu trabalho:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

12. As condições de trabalho e segurança oferecidas pela organização são adequadas:

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

APÊNDICE C - FATORES IDENTIFICADOS POR MASLOW (1970) EM RELAÇÃO AOS CINCO NÍVEIS DA PIRÂMIDE DE MASLOW: FISIOLÓGICAS, SEGURANÇA, SOCIAIS, ESTIMA E AUTORREALIZAÇÃO.

13. A remuneração que recebo é suficiente para atender às minhas necessidades básicas:

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

14. Sinto que tenho estabilidade e segurança em relação ao meu emprego:

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

15. Sinto que faço parte de uma equipe e tenho bom relacionamento com meus colegas de trabalho:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo e nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

16. Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela organização:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo e nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

17. Tenho autonomia para realizar minhas atividades e tomar decisões relacionadas ao meu trabalho:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo e nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

18. Sinto que meu trabalho contribui para meu desenvolvimento pessoal e profissional:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto:	Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por:	Ivo Neto
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Ivo Freire de Andreza Neto, DISCENTE (20221460041) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 17/03/2026 18:44:04.

Este documento foi armazenado no SUAP em 17/03/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1805991
Código de Autenticação: 3503b33563

