



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**AMANDA ÉVILA PAIVA PINHEIRO**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E A PRODUTIVIDADE SE RELACIONAM COM A**  
**SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES?**

**FORTALEZA**

**2026**

AMANDA ÉVILA PAIVA PINHEIRO.

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A PRODUTIVIDADE SE RELACIONAM COM A  
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES?

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao curso de graduação em Secretariado  
Executivo do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como parte dos requisitos para a  
atividade de Monografia

Orientadora: Profa. Dra. Conceição de Maria  
Pinheiro Barros.

FORTALEZA

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

PINHEIRO, AMANDA.

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A PRODUTIVIDADE SE RELACIONAM COM A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES? / AMANDA PINHEIRO. – 2026.

46 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2026.

Orientação: Prof. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

1. satisfação no trabalho. 2. comportamento organizacional. 3. gestão de pessoas. 4. mundo do trabalho. I. Título.

CDD 658

---

AMANDA ÉVILA PAIVA PINHEIRO

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A PRODUTIVIDADE SE RELACIONAM COM A  
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES?

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao curso de graduação em Secretariado  
Executivo do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como parte dos requisitos para a  
atividade de Monografia

Orientadora: Profa. Dra. Conceição de Maria  
Pinheiro Barros.

Aprovada em: 21/01/2026

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Elaine Freitas de Sousa  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Mestra. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Adriano Pinheiro e Maria  
Edna.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que é e sempre será a minha base, a minha força e o meu sustento em todos os momentos. Foi pela fé, pela confiança e pela certeza de que Ele guia os meus passos que consegui seguir firme diante dos desafios enfrentados ao longo dessa caminhada acadêmica. Sem Sua presença constante, nada disso seria possível.

Ao meu pai, Adriano César, expresso minha profunda gratidão por todo o esforço, dedicação e amor. Seu trabalho incansável garantiu que nunca me faltasse nada e seu apoio incondicional foi essencial para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha mãe, Maria Edna, meu eterno agradecimento por ser exemplo de persistência, força e fé. Foi com seus ensinamentos que aprendi a lutar pelos meus objetivos, a manter o foco, a não desistir diante das dificuldades e, acima de tudo, a nunca perder a fé em Deus.

À minha avó Laelia Pinheiro, pelo amor, cuidado e apoio constantes, que sempre foram essenciais ao longo da minha trajetória. Em memória dos meus avós Orlando Pinheiro, José Batista e Maria Elza, deixo aqui minha eterna gratidão. Mesmo não estando mais presentes fisicamente, sei que sempre acreditaram em mim e, com certeza, estariam vibrando e celebrando comigo a conquista deste momento tão especial.

Aos meus irmãos, Allyson Santiago, Emanuela Paiva e João Pedro, agradeço por serem meu coração em terra, minha motivação diária e minha fonte de forças. O amor e o apoio de vocês foram fundamentais em toda essa trajetória.

À minha melhor amiga do colégio, Sofia Oliveira, à sua família, Maria Juvaneide e Leonardo Brito, e ao meu melhor amigo, Gabriel Costa, agradeço pelo acolhimento, carinho e apoio constantes. Vocês se tornaram parte essencial da minha história e da minha formação pessoal e acadêmica.

Aos meus amigos da faculdade, Cibele Nobre, Juliana Oliveira, Letícia Lima, Pedro Guedes, Kauany Abreu, Gabriell Ranyeri, Sofia Ellen, Pedro Thiago e Vyctor Acácio, agradeço por tornarem essa caminhada mais leve, significativa e cheia de aprendizados. Sem vocês, a experiência universitária não teria sido a mesma, e levarei cada um comigo para além da graduação.

Aos meus amigos do trabalho, em especial Arlete Nascimento, Jeisa Bárbara, Janiel Bruno, Maria Eduarda, João Victor, Nara Alves e Victoria Farias, agradeço pela convivência diária, pelo apoio constante e pelas palavras de incentivo que muitas vezes me ajudaram a enxergar em mim aquilo que eu mesma não conseguia perceber.

A todos os meus amigos que, embora não citados nominalmente, fizeram e fazem parte da minha trajetória, deixo meu sincero agradecimento. Cada gesto de apoio, incentivo e compreensão contribuiu para a realização deste trabalho.

Por fim, e não menos importante, agradeço à minha orientadora, Conceição Pinheiro, cuja orientação, dedicação e disponibilidade foram essenciais para a construção deste trabalho. Sua contribuição foi fundamental para o meu crescimento acadêmico e para a conclusão desta etapa tão importante.

Este trabalho representa não apenas uma conquista acadêmica, mas a materialização de um sonho construído com fé, apoio, esforço e amor.

A satisfação no trabalho não é apenas um estado emocional, mas um fator determinante para o engajamento e a retenção de talentos no ambiente organizacional. (Chiavenato, 2014, p. 278).

## RESUMO

A satisfação dos colaboradores tem se destacado como um elemento fundamental para a compreensão do comportamento organizacional, especialmente no setor de saúde, caracterizado por elevada complexidade e constantes demandas operacionais. Diante das transformações recentes no mundo do trabalho e da crescente valorização do bem-estar no ambiente organizacional, este estudo analisa os impactos da satisfação no trabalho sobre o clima organizacional e a produtividade, a partir da percepção de colaboradores de uma operadora de saúde localizada em Fortaleza, Ceará. A pesquisa fundamenta-se em abordagens teóricas da gestão de pessoas e da psicologia organizacional, que compreendem a satisfação como um constructo multidimensional. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado com escala Likert de cinco pontos, respondido por 51 colaboradores de um setor administrativo da organização. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências e médias. Os resultados indicam percepções predominantemente positivas quanto às condições de trabalho, às oportunidades de crescimento e à adoção de tecnologias, evidenciando impactos relevantes sobre o clima organizacional e a produtividade. Conclui-se que a satisfação no trabalho configura-se como um fator estratégico para a sustentabilidade organizacional, contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho e para o desempenho das organizações do setor de saúde.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho; comportamento organizacional; gestão de pessoas; mundo do trabalho.

## ABSTRACT

Employee satisfaction has emerged as a fundamental element for understanding organizational behavior, especially in the healthcare sector, which is characterized by high complexity and constant operational demands. In the context of recent transformations in the world of work and the growing emphasis on well-being within organizations, this study examines the impacts of job satisfaction based on the perceptions of employees from a healthcare provider located in Fortaleza, Ceará, Brazil. The research is grounded in theoretical approaches from people management and organizational psychology, which conceptualize job satisfaction as a multidimensional construct. Methodologically, this is a quantitative and descriptive study, conducted through the application of a structured questionnaire using a five-point Likert scale, answered by 51 employees from an administrative sector of the organization. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency distribution and mean values. The results indicate predominantly positive perceptions regarding working conditions, opportunities for professional growth, and the adoption of technologies, highlighting the relevance of these factors to job satisfaction within the organizational environment. It is concluded that job satisfaction constitutes a strategic element for healthcare organizations, as it influences organizational dynamics and supports people management practices.

**Keywords:** job satisfaction; organizational behavior; people management; world of work.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Concepções teóricas da satisfação no trabalho .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Determinantes da satisfação no trabalho .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 As transformações recentes no mundo do trabalho .....</b>	<b>22</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Classificação da pesquisa .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Locus da pesquisa .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Participantes ou amostra .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de pesquisa .....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Técnica de análise dos dados .....</b>	<b>28</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Caracterização dos respondentes .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 Fatores relevantes da satisfação no trabalho .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Efeitos da satisfação e da insatisfação no ambiente organizacional .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Impactos das transformações recentes no mundo do trabalho .....</b>	<b>36</b>
<b>4.5 Relação entre satisfação, clima organizacional e produtividade .....</b>	<b>38</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A satisfação dos funcionários no local de trabalho é de relevância para o cenário organizacional contemporâneo, pois afeta diretamente o desempenho, a produtividade e a retenção de talentos dos funcionários (Siqueira, 2008). Dado o ambiente competitivo intenso, o ambiente volátil e as dinâmicas evolutivas dos negócios, há uma necessidade crescente de apoiar os funcionários na obtenção de seu bem-estar e motivação, o que ajudaria as organizações a desenvolver um clima empresarial positivo e robusto (Chiavenato, 2019).

Portanto, a satisfação no trabalho não deve ser considerada apenas como um benefício individual, mas como um fator estratégico com implicações em relação à sustentabilidade e à competitividade da organização. A satisfação é relevante não apenas a nível individual, por afetar positivamente a qualidade de vida dos funcionários, mas também é um determinante essencial do desempenho organizacional. De acordo com Robbins e Judge (2019), um funcionário satisfeito tende a ser mais inovador e proativo, não apenas no contexto das suas funções, mas também em relação à missão organizacional, o que potencializa a eficiência e a inovação nos processos internos.

Por outro lado, a insatisfação pode gerar consequências sérias, como absenteísmo, conflitos interpessoais e deterioração da qualidade dos produtos ou serviços (Limongi-França, 2004), prejudicando o desempenho coletivo e a imagem da organização. Assim, a satisfação deixa de ser um parâmetro isolado e passa a ser um importante indicador de sucesso organizacional.

A justificativa desta pesquisa baseia-se na necessidade de compreender como a satisfação dos colaboradores de uma operadora de saúde impacta diretamente o clima organizacional e a produtividade no ambiente de trabalho. O estudo surge da observação de que o setor de saúde, pela natureza de suas atividades, exige alto grau de comprometimento, empatia e desempenho contínuo dos profissionais. Nesse contexto, investigar o nível de satisfação desses colaboradores permite identificar fatores que influenciam seu bem-estar e, consequentemente, o desempenho da organização.

A relevância prática deste estudo está em oferecer subsídios que auxiliem os gestores e profissionais de Recursos Humanos a desenvolver estratégias mais eficazes de valorização e motivação, capazes de fortalecer o engajamento e reduzir índices de rotatividade. No âmbito teórico, o trabalho contribui para o aprofundamento das discussões sobre a relação entre satisfação, clima organizacional e produtividade, fortalecendo a base conceitual sobre comportamento organizacional. Já a relevância social se manifesta na melhoria das condições

de trabalho e na promoção da qualidade de vida dos colaboradores, o que reflete positivamente no atendimento e na satisfação dos usuários dos serviços de saúde.

Nesse sentido, compreender os fatores que modulam a satisfação dos funcionários permite antecipar obstáculos e encontrar soluções valiosas para questões como desmotivação, rotatividade e conflitos internos. No contexto de trabalho contemporâneo, marcado pela digitalização, pela adoção de modelos híbridos e pela crescente valorização do bem-estar, torna-se essencial considerar a satisfação como um fator vital para a vantagem competitiva e para a sustentabilidade organizacional (Robbins & Judge, 2019).

Se a satisfação for devidamente promovida, o engajamento, a produtividade e o comprometimento dos funcionários tendem a aumentar; porém, sua ausência pode resultar em altos índices de absenteísmo, desmotivação e deterioração do clima de trabalho (Limongi-França, 2004). A satisfação está fortemente relacionada a fatores como reconhecimento, status, relacionamento interpessoal e oportunidades de crescimento profissional (Herzberg, 1968).

Como é essencial que as organizações se adaptem rapidamente a um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, compreender como a satisfação impacta o ambiente de trabalho torna-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias que promovam um clima organizacional saudável e sustentável, capaz de sustentar o engajamento de longo prazo dos funcionários (Chiavenato, 2019).

Dado esse cenário, a questão que esta pesquisa busca abordar diz respeito a: Quais os impactos da satisfação dos colaboradores para o clima organizacional e a produtividade no ambiente de trabalho na percepção de funcionários de uma operadora de saúde em Fortaleza, Ceará?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os impactos da satisfação dos funcionários para o clima organizacional e a produtividade no ambiente de trabalho na percepção de funcionários de uma operadora de saúde em Fortaleza, Ceará. Foram definidos como objetivos específicos:

- a) Identificar os principais fatores que são relevantes para a satisfação no ambiente de trabalho, na percepção de funcionários de uma operadora de saúde em Fortaleza, Ceará.
- b) Examinar os efeitos positivos e negativos da satisfação (ou insatisfação) no ambiente de trabalho, na percepção de funcionários de uma operadora de saúde em Fortaleza, Ceará.

- c) Analisar os impactos das transformações recentes no mundo do trabalho para a satisfação no ambiente de trabalho, na percepção de funcionários de uma operadora de saúde em Fortaleza, Ceará.

Diante da relevância da satisfação no trabalho para o desempenho organizacional, o clima interno e a produtividade, torna-se imprescindível aprofundar a compreensão conceitual e teórica desse fenômeno. Assim, faz-se necessário recorrer à literatura especializada em comportamento organizacional e gestão de pessoas, a fim de analisar as diferentes concepções, modelos explicativos e fatores determinantes da satisfação no ambiente de trabalho. O referencial teórico deste estudo busca, portanto, fundamentar a pesquisa a partir das principais abordagens relevantes sobre satisfação no trabalho, bem como discutir seus impactos no clima organizacional e na produtividade, considerando as transformações recentes no mundo do trabalho e o contexto específico das organizações de saúde.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A satisfação dos funcionários no local de trabalho emergiu como um dos principais pilares das pesquisas no campo do comportamento organizacional e da gestão de pessoas. Sua importância nas últimas décadas é inegável, pois influencia o desempenho individual e coletivo, impactando diretamente os resultados empresariais e a formação de uma cultura corporativa saudável, eficiente e sustentável. De acordo com a literatura, a satisfação é um fenômeno multidimensional, que abrange dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais, refletindo as percepções e experiências dos indivíduos em relação ao seu ambiente de trabalho (Locke, 1976; Robbins; Judge, 2019).

A evolução das abordagens científicas sobre a satisfação remonta aos primórdios da ciência do comportamento organizacional, quando começaram a ser desenvolvidos os primeiros modelos sistemáticos sobre o comportamento humano nas empresas. Desde então, diversas explicações, de natureza psicológica, social e administrativa, têm sido propostas para compreender por que as pessoas se sentem satisfeitas ou insatisfeitas no trabalho. Nessa perspectiva, a satisfação é compreendida não apenas como uma resposta emocional, mas também como uma avaliação cognitiva de aspectos como justiça, reconhecimento, propósito e realização individual (Spector, 1997, p. 34–36).

Em um contexto contemporâneo marcado por transformações significativas, como a digitalização, os arranjos de trabalho híbridos e o crescente foco no bem-estar e na saúde mental, o estudo da satisfação ganhou novas dimensões. Fenômenos recentes, especialmente a pandemia de COVID-19 e a aceleração do uso de tecnologias digitais, destacaram a importância de fatores como autonomia, apoio organizacional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional como determinantes da satisfação (Wang et al., 2021; Kniffin et al., 2021). Esses aspectos passam, portanto, a integrar uma visão mais ampla e dinâmica do conceito, que requer ser revisitado à luz das complexidades do cenário pós-moderno.

Além disso, compreender as razões e os impactos da satisfação no trabalho é essencial para formular políticas organizacionais mais eficazes e humanas. Teorias clássicas como as de Maslow (1943), Herzberg (1959) e Vroom (1964) permanecem como referências fundamentais, explicando os mecanismos de motivação e recompensa. Entretanto, estudos recentes apontam para novas demandas, como a busca por propósito, diversidade e pertencimento, que desafiam e atualizam esses modelos (Eagly; Carli, 2007, p. 62–64).

De forma integrada, autores contemporâneos como Chiavenato (2019) enfatizam que a satisfação no trabalho resulta de uma interação dinâmica entre fatores organizacionais, socioeconômicos e individuais, variando conforme o contexto histórico e cultural. No Brasil, por exemplo, aspectos como estabilidade, reconhecimento e relacionamentos interpessoais continuam ocupando posição de destaque nos índices de satisfação, refletindo tanto a realidade econômica quanto a forte cultura relacional das organizações nacionais (Chiavenato, 2019, p. 83–87). Essa visão reforça que a satisfação é uma construção social, mediada por variáveis internas — como liderança e comunicação — e externas — como conjunturas econômicas e mudanças no mercado de trabalho.

Diante disso, este referencial teórico busca delinear as principais abordagens e estudos sobre satisfação no trabalho, analisando suas concepções teóricas, antecedentes e impactos sobre indivíduos e organizações. Para tanto, este capítulo está organizado da seguinte forma: na seção 2.1, apresentam-se as principais bases teóricas e concepções sobre a satisfação no trabalho, desde suas origens até abordagens mais recentes. Na seção 2.2, são examinados os principais fatores que influenciam a satisfação dos funcionários, considerando dimensões individuais, organizacionais e contextuais. Por fim, na seção 2.3, discute-se a relação entre as transformações do mundo do trabalho, a satisfação no clima organizacional e seus efeitos sobre a produtividade e a sustentabilidade das organizações.

## **2.1 Concepções teóricas da Satisfação do Trabalho e os principais fatores para a satisfação dos funcionários.**

A satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada tanto na literatura de gestão quanto na psicologia organizacional, sendo reconhecida como um constructo relevante para compreender o comportamento humano no contexto profissional. As primeiras abordagens podem ser encontradas em estudos clássicos da era industrial, cujos elementos teóricos evoluíram para uma concepção mais abrangente nas últimas décadas.

Uma das definições mais aceitas é proposta por Locke (1976, p. 1300), que descreve a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou agradável resultante da avaliação do próprio trabalho ou das experiências de trabalho”. Essa definição combina elementos afetivos e cognitivos, pois envolve tanto o sentimento quanto a avaliação racional das experiências profissionais. Nessa linha, Robbins e Judge (2019, p. 88) afirmam que a satisfação não deve ser compreendida como um constructo unidimensional, mas como uma interação entre aspectos emocionais (felicidade, entusiasmo, frustração), cognitivos (avaliações de justiça e realização) e comportamentais (engajamento ou desmotivação).

Promovendo conceitos relacionados ao ambiente laboral, Spector (1997, p. 65) oferece uma estrutura de análise composta por múltiplas dimensões da satisfação, como remuneração, promoção, supervisão, relações interpessoais, comunicação, natureza das tarefas, condições físicas e apoio organizacional. Esses fatores evidenciam que a satisfação é um fenômeno multifacetado, determinado por variáveis individuais e contextuais.

Diversas dessas concepções derivam de teorias motivacionais clássicas. Segundo Maslow (1943, p. 382), a satisfação resulta do atendimento de necessidades hierárquicas que vão desde as fisiológicas até a autorrealização, sendo moldada pela busca contínua de crescimento e reconhecimento. Complementarmente, a Teoria da Expectativa de Vroom (1964, p. 15) enfatiza que o esforço individual conduz à satisfação quando o trabalhador acredita que seu desempenho resultará em recompensas valorizadas. Já a Teoria da Equidade de Adams (1963, p. 424) destaca a importância da comparação social, considerando que a percepção de injustiça ou desigualdade pode gerar insatisfação.

No campo da psicologia organizacional, Hackman e Oldham (1976, p. 257) propuseram o Modelo de Desenho do Trabalho, no qual a satisfação é influenciada pela motivação intrínseca resultante da percepção de variedade de habilidades, significado da tarefa, autonomia e feedback.

Adaptando essas perspectivas ao contexto brasileiro, Chiavenato (2019, p. 119) argumenta que a satisfação profissional está fortemente associada à qualidade das relações interpessoais, à estabilidade no emprego e ao reconhecimento profissional, aspectos muito valorizados na cultura organizacional nacional. Para Siqueira (2008, p. 244), a satisfação está diretamente relacionada à percepção de justiça, reconhecimento e identificação com os valores organizacionais, influenciando o comprometimento e o desempenho.

Sob uma ótica voltada à qualidade de vida no trabalho, Limongi-França (2004, p. 52) defende que a satisfação também depende do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de um clima organizacional saudável e da oferta de oportunidades de desenvolvimento. Tais fatores são fundamentais para a manutenção da motivação e para a redução de índices de absenteísmo e rotatividade.

Assim, observa-se que as diferentes abordagens convergem para uma perspectiva integradora, na qual a satisfação no trabalho é compreendida como um fenômeno dinâmico e harmonizador, afetado por fatores individuais, interpessoais e organizacionais. Entre os principais fatores que influenciam a satisfação, destacam-se as condições adequadas de trabalho, o reconhecimento, as oportunidades de crescimento, as relações interpessoais

positivas, a remuneração justa, a estabilidade e um clima organizacional equilibrado, que promovem engajamento, produtividade e bem-estar entre os colaboradores.

## **2.2. Determinantes da satisfação no trabalho: efeitos positivos e negativos no ambiente de trabalho para o clima organizacional e a produtividade**

Os determinantes da satisfação no trabalho são multifatoriais, compreendendo fatores organizacionais internos, características pessoais e contextos externos. A literatura também aponta as principais categorias que definem a natureza dessa estrutura no ambiente de trabalho moderno e como isso pode criar algumas das principais categorias evidenciadas no contexto durante a era da digitalização e da flexibilidade laboral.

Em termos estruturais, o clima organizacional constitui um elemento central do ambiente de trabalho, sendo compreendido como as percepções compartilhadas dos colaboradores sobre políticas, práticas e procedimentos organizacionais, influenciando diretamente a satisfação no trabalho (Schneider, 1990). Nesse contexto, a liderança transformacional contribui para a construção de um clima positivo ao inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores, fortalecendo o comprometimento e o reconhecimento profissional (Bass & Avolio, 1994). De forma complementar, a comunicação aberta, pautada na transparência e no diálogo, favorece a confiança e o engajamento, enquanto políticas rígidas, baixo reconhecimento e falhas comunicacionais tendem a gerar insatisfação. Ademais, a compensação e os benefícios permanecem relevantes, conforme a teoria de Herzberg (1959), ao distinguir fatores de higiene, que previnem a insatisfação, e fatores motivacionais, que promovem a satisfação e o engajamento no trabalho.

No nível pessoal, as percepções individuais de satisfação são afetadas por traços de personalidade, como locus de controle (Rotter, 1966) e otimismo, que podem moderar as percepções de satisfação de outros. Para mulheres e minorias, desigualdades de gênero ou diversidade também podem servir como determinantes adicionais que podem afetá-las de maneira diferente (Eagly e Carli, 2007). No novo contexto de hoje, o trabalho híbrido – trabalho híbrido remoto e presencial – há determinantes adicionais como isolamento social e o desafio de equilibrar a vida pessoal e profissional (Wang et al., 2021). A pandemia de COVID-19 acelerou esse ritmo também, mostrando que a autonomia de casa tem o potencial de aumentar a satisfação no trabalho, mas a um custo de ser minada pela falta de suporte tecnológico (Kniffin et al., 2021).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, associado às políticas de bem-estar organizacional, constitui um fator relevante para o engajamento e a satisfação dos

colaboradores, conforme destacam SCHEIN (2010) ao tratar da influência da cultura organizacional sobre valores e normas compartilhadas, e GREENHAUS e ALLEN (2011), ao enfatizarem a importância da integração entre as esferas profissional e pessoal. No contexto brasileiro, CHIAVENATO (2019) acrescenta que instabilidades macroeconômicas, como inflação e desemprego, intensificam a percepção de insegurança no emprego, ampliando a sensibilidade dos trabalhadores em relação às condições organizacionais. Esses fatores, de natureza cultural, individual e socioeconômica, interagem de forma dinâmica, exigindo das organizações uma abordagem holística para a promoção da satisfação no trabalho.

Os efeitos da satisfação no trabalho podem ser observados nos níveis pessoal, de grupo e organizacional, e têm tanto consequências positivas quanto adversas — alta produtividade e, por exemplo, altos custos de rotatividade na ausência de satisfação. Este estudo inclui mudanças recentes, como estilos de trabalho híbridos, que alteram as dinâmicas tradicionais. No nível mais fundamental, a satisfação apoia o bem-estar psicológico e a saúde ocupacional no nível individual. Pesquisas em psicologia positiva (Seligman, 2011) vinculam a menos estresse e esgotamento, diminuindo o absenteísmo — ou seja, ausências não planejadas que podem custar bilhões às organizações (Steers e Rhodes, 1978).

De acordo com Robbins e Judge (2019), funcionários satisfeitos demonstram alto engajamento emocional, o que resulta em proatividade e criatividade. Por outro lado, a infelicidade persistente pode levar ao esgotamento emocional com base no modelo de Maslach (1982), o que também afeta a saúde mental. Coletivamente, a satisfação impacta o clima organizacional e a produtividade. Um clima positivo, promovido pela satisfação, incentiva a colaboração e a inovação, no modelo de Denison (1990) sobre cultura organizacional. Meta-análises (Judge et al., 2001) relatam que satisfação e desempenho se correlacionam positivamente, com aumentos de produtividade de até 20%.

Nesse caso, a insatisfação causa maior rotatividade voluntária devido ao maior custo de recrutamento e treinamento, que é relatado em 1,5 a 2 vezes o salário anual (Cascio, 2006). Em relação ao trabalho híbrido, uma revisão publicada para pesquisas recentes confirmam que a satisfação pode reduzir a "fadiga de tela", mas a falha na integração remoto-presencial leva a maior absenteísmo (Galanti et al., 2021).

Organizacionalmente, o impacto atinge a competitividade. Empresas com funcionários altamente satisfeitos, como aquelas certificadas pelo Great Place to Work (2022), mostram taxas de retenção mais altas e melhor reputação de marca. No Brasil, Chiavenato (2019) alerta para o risco para a organização do descontentamento em setores voláteis como o varejo, onde

o absenteísmo e a rotatividade impactam diretamente a eficiência. Transições como a implementação do home office pós-pandemia exigem adaptação, com consequências positivas em flexibilidade, mas negativas na coesão da equipe se não forem geridas adequadamente (Bloom et al., 2015). As implicações dessas consequências reforçam a satisfação como um motor estratégico e têm implicações para a sustentabilidade organizacional.

### **2.3 As transformações recentes no mundo do trabalho e sua relação com a satisfação no clima organizacional e com a produtividade**

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho passou por mudanças profundas impulsionadas por fatores tecnológicos, sociais e econômicos, que alteraram de forma significativa a forma como as pessoas trabalham, interagem e se relacionam com as organizações. A ascensão das tecnologias digitais, o crescimento do trabalho remoto e híbrido, e as novas demandas por equilíbrio entre vida pessoal e profissional transformaram a dinâmica das relações de trabalho e, conseqüentemente, a percepção de satisfação e o clima organizacional (Wang et al., 2021; Kniffin et al., 2021).

Essas transformações tornaram o ambiente corporativo mais flexível, mas também mais exigente. O avanço da digitalização e da automação trouxe ganhos de produtividade e eficiência, mas também aumentou a pressão por resultados e o ritmo de trabalho (Schein, 2010). Segundo Chiavenato (2019, p. 233), o cenário contemporâneo exige das empresas não apenas estratégias voltadas à competitividade, mas também uma atenção ampliada ao bem-estar dos colaboradores, uma vez que o capital humano se tornou o principal diferencial estratégico para o sucesso organizacional.

O período pós-pandemia de COVID-19 intensificou ainda mais essas transformações. A rápida adoção do trabalho remoto revelou novas possibilidades de autonomia e flexibilidade, mas também expôs desafios relacionados ao isolamento social, à sobrecarga digital e à dificuldade de separar vida pessoal e profissional (Kniffin et al., 2021). Estudos de Wang et al. (2021) demonstram que a autonomia e o suporte organizacional são fatores críticos para que o trabalho híbrido se traduza em maior satisfação e engajamento, influenciando positivamente o clima organizacional.

Nesse contexto, a satisfação no trabalho passou a depender de novas dimensões. Elementos como a confiança mútua, a comunicação eficaz, a clareza de papéis e o suporte emocional assumiram importância central na manutenção de um ambiente organizacional saudável (Greenhaus & Allen, 2011). Assim, o conceito de satisfação expandiu-se para incluir

não apenas fatores tradicionais como remuneração ou estabilidade, mas também aspectos de qualidade de vida, propósito e pertencimento.

A literatura organizacional contemporânea reconhece que a satisfação é um dos principais determinantes do clima organizacional, refletindo-se diretamente na produtividade. Robbins e Judge (2019, p. 88) afirmam que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento, cooperação e criatividade, o que gera efeitos positivos sobre o desempenho e a inovação. Em contrapartida, ambientes com baixo nível de satisfação tendem a sofrer com absenteísmo, rotatividade e perda de engajamento, afetando a eficiência e a imagem institucional (Limongi-França, 2004).

A interdependência entre satisfação, clima e produtividade também se manifesta de maneira visível nas organizações brasileiras. Conforme Chiavenato (2019), empresas que cultivam um clima positivo — pautado por reconhecimento, valorização das pessoas e práticas transparentes de gestão — apresentam índices mais altos de produtividade e retenção de talentos. Essa realidade é particularmente relevante para o setor de saúde, em que a qualidade dos serviços prestados depende diretamente do engajamento e da satisfação dos colaboradores, uma vez que o cuidado humano exige empatia, atenção e motivação constantes.

As transformações recentes no mundo do trabalho impuseram às organizações o desafio de conciliar produtividade e bem-estar dos colaboradores. Nessa perspectiva, DENISON (1990) destaca que um clima organizacional positivo favorece a construção de uma cultura orientada à inovação, ao desempenho e à sustentabilidade organizacional. Posteriormente, SELIGMAN (2011) amplia essa discussão ao enfatizar que organizações que promovem emoções positivas e propósito no trabalho tendem a alcançar níveis mais elevados de desempenho sustentado, uma vez que a satisfação atua como um fator protetor contra o estresse e o esgotamento ocupacional.

No contexto da operadora de saúde analisada nesta pesquisa, essas transformações são particularmente significativas. As exigências do setor — como o atendimento humanizado, a gestão da qualidade e o cumprimento de metas assistenciais — fazem com que a satisfação dos colaboradores se torne um elemento central para manter o equilíbrio entre produtividade e clima organizacional saudável. O investimento em reconhecimento, comunicação clara, oportunidades de capacitação e condições adequadas de trabalho é, portanto, essencial para

fortalecer o engajamento e reduzir os efeitos negativos das mudanças estruturais e tecnológicas do ambiente de trabalho contemporâneo.

Dessa forma, observa-se que a satisfação no trabalho, quando integrada às estratégias de gestão e à cultura organizacional, atua como uma força motriz que sustenta tanto o bem-estar dos colaboradores quanto os níveis de produtividade e eficiência. A compreensão das transformações recentes e de seus impactos sobre o comportamento humano nas organizações é, portanto, indispensável para o desenvolvimento de políticas de recursos humanos que conciliam resultados e qualidade de vida.

Diante das discussões apresentadas no referencial teórico, observa-se que a satisfação no trabalho constitui um fenômeno complexo e multidimensional, influenciado por fatores individuais, organizacionais e contextuais, além de exercer impactos diretos sobre o clima organizacional e a produtividade. As abordagens teóricas e empíricas analisadas evidenciam a necessidade de investigar esse constructo de forma sistemática e contextualizada, especialmente em setores que demandam elevado nível de comprometimento e desempenho, como o de saúde. Nesse sentido, para alcançar os objetivos propostos e compreender a percepção dos colaboradores acerca da satisfação no ambiente de trabalho, faz-se necessário o delineamento de um percurso metodológico adequado, capaz de operacionalizar os conceitos discutidos teoricamente e transformá-los em dados passíveis de análise. Assim, o capítulo a seguir apresenta a metodologia adotada nesta pesquisa, detalhando a classificação do estudo, o lócus, os participantes, bem como as técnicas e instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, os quais foram definidos de modo a garantir coerência com os objetivos propostos e com o referencial teórico discutido anteriormente. A metodologia tem como finalidade descrever o caminho científico percorrido para a coleta, organização e análise dos dados, possibilitando a compreensão do fenômeno investigado de forma sistemática e confiável. Para tanto, são detalhadas a classificação da pesquisa, o lócus do estudo, os participantes, as técnicas e instrumentos utilizados na coleta dos dados, bem como os procedimentos de análise empregados, assegurando rigor científico e transparência ao processo investigativo.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem quantitativa, com elementos exploratórios. De acordo com Gil (2019), a pesquisa descritiva busca observar, registrar e analisar fenômenos sem interferir neles, permitindo compreender suas características e relações. Assim, este estudo visa descrever e analisar os impactos da satisfação dos funcionários para o clima organizacional e a produtividade no ambiente de trabalho na percepção de funcionários de uma operadora de saúde em Fortaleza, Ceará.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois utiliza dados numéricos obtidos por meio de questionário estruturado, permitindo a análise estatística dos resultados. Ressalta-se, contudo, que pesquisas quantitativas não mensuram percepções em sua totalidade subjetiva, mas representações objetivadas dessas percepções, expressas por meio de escalas padronizadas, como a escala Likert, que possibilitam a transformação de opiniões e atitudes em dados quantificáveis para fins analíticos (Malhotra, 2012; Hair et al., 2005).

#### **3.2 Lócus**

O estudo foi realizado em um setor administrativo de uma operadora de saúde de grande porte, localizada em Fortaleza – CE. A empresa atua no ramo de planos de saúde e assistência médica, oferecendo serviços a um expressivo número de beneficiários e possuindo uma estrutura organizacional complexa, composta por diferentes setores administrativos e operacionais.

A escolha desse lócus justifica-se pela relevância do segmento de saúde no cenário atual e pela oportunidade de investigar o grau de satisfação dos colaboradores em uma instituição que demanda elevado desempenho, empatia e qualidade no atendimento ao

público. Ademais, a organização apresenta um ambiente propício para a análise da influência da satisfação dos profissionais sobre o clima organizacional e a eficiência dos processos internos.

Ressalta-se, ainda, que a pesquisadora possui proximidade com o contexto organizacional estudado, uma vez que integra o quadro de colaboradores da empresa, o que favoreceu o acesso aos participantes e à realidade investigada. Tal proximidade contribuiu para uma melhor compreensão das dinâmicas internas do ambiente de trabalho, sem interferir na condução da pesquisa, a qual foi realizada de forma ética, garantindo o anonimato dos respondentes, a voluntariedade da participação e o sigilo das informações coletadas.

### **3.3 Participantes ou Amostra**

O universo da pesquisa foi composto por 120 colaboradores de um setor administrativo de uma operadora de saúde localizada em Fortaleza – CE. A escolha do setor administrativo justifica-se pela proximidade da pesquisadora com esse contexto organizacional, uma vez que integra o quadro de funcionários da empresa, o que facilitou o acesso aos participantes e à realidade investigada, sem comprometer os princípios éticos e metodológicos da pesquisa.

Inicialmente, buscou-se a participação de todos os colaboradores elegíveis, adotando-se a estratégia de censo, em razão do número reduzido da população. Entretanto, ao final do período de coleta de dados, foram obtidas 51 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de retorno de aproximadamente 42,5% da população total.

A amostra caracteriza-se, portanto, como não probabilística por adesão voluntária, composta pelos colaboradores que aceitaram participar da pesquisa e atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos. Apesar de não contemplar a totalidade da população, o número de respondentes mostrou-se suficiente para atender aos objetivos do estudo, permitindo a análise descritiva das percepções dos colaboradores acerca da satisfação no ambiente de trabalho.

Ressalta-se que a participação foi voluntária, anônima e sem qualquer forma de identificação dos respondentes, assegurando o sigilo das informações coletadas e minimizando possíveis vieses decorrentes da relação profissional entre pesquisadora e participantes.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de pesquisa**

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado com base na literatura científica sobre satisfação no trabalho, clima organizacional e produtividade.

O instrumento foi composto por perguntas fechadas, organizadas em escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”), além de questões sociodemográficas e profissionais, como tempo de empresa, faixa etária, nível funcional e setor de atuação.

O questionário foi disponibilizado em formato digital, por meio da plataforma Google Forms, permitindo maior acessibilidade, rapidez no preenchimento e garantia de anonimato dos participantes. A técnica de pesquisa adotada foi de caráter quantitativo, uma vez que os dados foram convertidos em indicadores numéricos que permitirão mensuração, comparação e análise estatística.

O instrumento foi construído com base em autores relevantes da área, como HERZBERG (1968), LIMONGI-FRANÇA (2004), SIQUEIRA (2008), CHIAVENATO (2019) e ROBBINS e JUDGE (2019), assegurando validade teórica e coerência com os objetivos da pesquisa. A aplicação ocorreu de forma individual, sem interferência do pesquisador, garantindo a espontaneidade das respostas e o sigilo das informações fornecidas.

Quadro 01 - Quadro de referências.

<b>OBJETIVO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>	<b>PERGUNTAS</b>
Identificar os principais fatores que são relevantes para a satisfação.	Spector (1997); Herzberg (1959)	<p>1. Você considera que recebe reconhecimento adequado pelo trabalho que realiza na operadora de saúde?</p> <p>2. As condições físicas e os recursos oferecidos pela</p>

		<p>empresa são suficientes para o bom desempenho de suas atividades?</p> <p>3. Você sente que existem oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na organização?</p>
<p>Examinar os efeitos positivos e negativos da satisfação (ou insatisfação) no ambiente de trabalho.</p>	<p>Robbins e Judge (2019); Limongi-França (2004)</p>	<p>4. Você acredita que sua satisfação no trabalho influencia diretamente sua produtividade?</p> <p>5. Já sentiu desmotivação ou vontade de deixar a empresa devido a algum fator relacionado ao ambiente de trabalho?</p> <p>6. Você considera que a satisfação dos colaboradores impacta positivamente o clima</p>

		organizacional?
Analisar os impactos das transformações recentes no mundo do trabalho para a satisfação, em uma operadora de saúde.	Wang et al. (2021); Kniffin et al. (2021); Chiavenato (2019)	<p><b>Perguntas:</b></p> <p>7. A adoção de novas tecnologias (digitalização, sistemas, automações) facilitou sua rotina de trabalho?</p> <p>8. Você sente equilíbrio entre vida pessoal e trabalho diante das atuais demandas do setor de saúde?</p> <p>9. Transformações como o trabalho híbrido ou aumento da carga de atendimentos impactaram sua satisfação no ambiente de trabalho?</p>

Fonte: elaborado pela autora (2026)

### 3.5 Técnica de análise

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, utilizando ferramentas como Microsoft Excel. Foram calculadas medidas de frequência, média e desvio-padrão, de modo a identificar padrões nas respostas e avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação às dimensões estudadas.

Os resultados foram apresentados em gráficos, acompanhados de interpretações fundamentadas na literatura. Essa análise permitirá compreender como a satisfação dos colaboradores impacta o clima organizacional e o desempenho no ambiente de trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção tem como finalidade analisar e discutir os resultados obtidos por meio do questionário aplicado a 51 colaboradores de um setor administrativo de uma operadora de saúde localizada em Fortaleza – CE. A análise foi conduzida à luz do referencial teórico adotado e dos objetivos propostos, utilizando-se estatística descritiva e interpretação qualitativa dos dados quantitativos, conforme delineado na metodologia.

Os resultados foram organizados e apresentados por meio de seis tabelas, os quais possibilitam a visualização das características dos respondentes e das percepções relacionadas à satisfação no trabalho, ao clima organizacional e à produtividade.

### 4.1 Caracterização do perfil dos participantes.

A caracterização do perfil dos participantes é apresentada nas tabelas 1 e 2 que contemplam informações relativas ao tempo de empresa e nível de atuação.

Tabela 1- Tempo de empresa dos colaboradores respondentes

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Menos de 6 meses	7,8
De 6 meses a 1 ano	5,9
De 1 a 3 anos	29,4
De 3 a 5 anos	25,5
Mais de 5 anos	31,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborada pela autora (2026)

No que se refere ao tempo de empresa, observa-se uma distribuição heterogênea entre os respondentes, abrangendo colaboradores com curto, médio e longo período de permanência na organização. Essa diversidade é relevante, uma vez que colaboradores com maior tempo de empresa tendem a possuir maior conhecimento dos processos organizacionais, além de expectativas mais consolidadas em relação à gestão, ao clima e às oportunidades de crescimento.

Segundo Robbins e Judge (2019), o tempo de permanência influencia diretamente o nível de comprometimento organizacional e a forma como os colaboradores percebem a justiça, o reconhecimento e a estabilidade no ambiente de trabalho. Assim, a presença de diferentes faixas de tempo de empresa contribui para uma análise mais ampla e representativa das percepções de satisfação.

Tabela 2 - Nível de atuação dos colaboradores respondentes.

<b>Nível de atuação</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Operacional/Administrativo	86,3
Supervisão / Coordenação	11,8
Gerência	2,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborada pela autora (2026)

Quanto ao nível de atuação, verifica-se predominância de colaboradores nos níveis operacional e administrativo. Esse resultado reflete a natureza das atividades desenvolvidas em operadoras de saúde, nas quais esses profissionais desempenham papel central na execução das rotinas, no atendimento a demandas internas e externas e no suporte aos processos assistenciais.

De acordo com Chiavenato (2019), colaboradores desses níveis são fortemente impactados pelas condições de trabalho, pelo estilo de liderança e pela organização das tarefas, fatores que influenciam diretamente sua satisfação e produtividade. Dessa forma, a percepção desses profissionais é particularmente relevante para compreender o clima organizacional e os resultados da organização.

#### **4.2 Fatores relevantes da satisfação no trabalho.**

O primeiro objetivo específico da pesquisa consistiu em identificar os fatores mais relevantes para a satisfação dos colaboradores. Os resultados correspondentes são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Fatores determinantes da satisfação no trabalho.

<b>Fatores avaliados</b>	<b>Média obtida</b>
Condições físicas e recursos oferecidos	3,98
Reconhecimento pelo trabalho realizado	3,65
Oportunidades de crescimento e desenvolvimento	4,12

Fonte: elaborada pela autora (2026)

Observa-se que o fator oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional apresentou a maior média entre os indicadores, situando-se acima de 4,0. Esse resultado evidencia que os colaboradores percebem, de forma majoritariamente positiva, a existência de possibilidades de desenvolvimento dentro da organização. Tal conclusão sugere que a empresa possui práticas ou perspectivas que sinalizam evolução profissional, o que contribui significativamente para a satisfação no trabalho. Segundo Maslow (1943), a possibilidade de crescimento e auto realização constitui uma necessidade de nível superior, fundamental para a motivação e para o envolvimento contínuo do indivíduo com o trabalho. McClelland (1961) complementa essa análise ao afirmar que a necessidade de realização impulsiona o desempenho e fortalece o vínculo do colaborador com a organização.

O indicador referente às condições físicas e aos recursos oferecidos apresentou média próxima a 4,0, revelando avaliação positiva por parte dos respondentes. Esse resultado indica que os colaboradores consideram adequadas as condições estruturais para o desempenho de suas atividades, aspecto particularmente relevante no contexto de uma operadora de saúde, em que a infraestrutura impacta diretamente a eficiência operacional e a qualidade do serviço prestado. De acordo com Herzberg (1959), as condições físicas configuram fatores higiênicos, essenciais para evitar a insatisfação. No mesmo sentido, Chiavenato (2019) destaca que ambientes organizacionais adequados contribuem para a redução do estresse ocupacional e para a melhoria do clima organizacional, embora não sejam suficientes, isoladamente, para gerar elevados níveis de motivação.

Em contraste com os demais fatores, o reconhecimento profissional apresentou a menor média entre os indicadores, situando-se em torno de 3,6. Embora o valor não represente uma avaliação negativa, indica uma percepção mais moderada dos colaboradores

em relação à valorização do trabalho realizado. Esse resultado sugere que o reconhecimento pode não ocorrer de forma sistemática ou suficientemente clara para todos os colaboradores, configurando um ponto de atenção para a gestão. Conforme Herzberg (1959), o reconhecimento é classificado como fator motivacional, diretamente associado à satisfação no trabalho. Robbins e Judge (2019) reforçam que a ausência ou fragilidade de práticas de reconhecimento pode comprometer o engajamento e o comprometimento organizacional, mesmo quando outros fatores estruturais estão presentes.

Spector (1997) acrescenta que o reconhecimento exerce papel central na percepção de justiça e valorização profissional, influenciando diretamente atitudes como motivação, desempenho e intenção de permanência na organização. Assim, a média inferior observada nesse indicador pode indicar um potencial risco de desmotivação em médio e longo prazo, caso não sejam adotadas estratégias mais consistentes de valorização dos colaboradores.

De forma integrada, a análise da tabela 3 evidencia que a satisfação dos colaboradores da operadora de saúde é influenciada por diferentes dimensões, com destaque para as oportunidades de crescimento e para as condições físicas de trabalho, que apresentam avaliações mais favoráveis. Contudo, o reconhecimento profissional surge como o fator relativamente mais frágil, indicando a necessidade de maior atenção por parte da gestão. Esses resultados reforçam a concepção multidimensional da satisfação no trabalho defendida por Spector (1997) e Robbins e Judge (2019), segundo a qual a satisfação resulta da interação entre fatores estruturais, motivacionais e psicossociais.

Dessa forma, os dados analisados apontam que, embora a organização apresente avanços relevantes no que se refere à infraestrutura e às oportunidades de desenvolvimento, o fortalecimento de práticas de reconhecimento mostra-se fundamental para promover uma satisfação mais equilibrada e sustentável, contribuindo para a melhoria do clima organizacional e da produtividade.

#### **4.3 Efeitos da satisfação e da insatisfação no ambiente organizacional.**

O segundo objetivo específico da pesquisa buscou analisar os efeitos positivos e negativos da satisfação e da insatisfação no ambiente organizacional, conforme ilustrado na tabela 4.

Tabela 4 - Efeitos da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho.

<b>Aspectos avaliados</b>	<b>Média obtida</b>
A satisfação no trabalho influencia diretamente a produtividade	4,62
Sentiu desmotivação ou vontade de deixar a empresa devido ao ambiente de trabalho	3,48
A satisfação dos colaboradores impacta positivamente o clima organizacional	4,58

Fonte: elaborada pela autora (2026)

Observa-se que o indicador referente à influência da satisfação no trabalho sobre a produtividade apresentou média elevada, próxima ao limite superior da escala. Esse resultado evidencia que os colaboradores reconhecem, de forma consistente, que a satisfação no trabalho exerce impacto direto sobre o seu desempenho e produtividade. Tal achado corrobora os estudos de Robbins e Judge (2019), que afirmam que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior comprometimento, proatividade e eficiência no desempenho de suas funções. Judge et al. (2001) reforçam essa relação ao apontarem, por meio de meta-análises, uma correlação positiva entre satisfação e desempenho organizacional.

O segundo indicador analisado refere-se à experiência de desmotivação ou vontade de deixar a empresa em decorrência de fatores relacionados ao ambiente de trabalho, o qual apresentou média intermediária em comparação aos demais. Embora não represente uma avaliação extremamente negativa, esse resultado indica que parte dos colaboradores já vivenciou sentimentos de desmotivação ou considerou a possibilidade de desligamento da organização. Esse dado revela a presença de fatores de insatisfação que, se não adequadamente gerenciados, podem comprometer a retenção de talentos. Segundo Herzberg (1959), a ausência de fatores motivacionais, aliada à presença de fatores higiênicos deficientes, pode desencadear insatisfação e intenção de rotatividade. Cascio (2006) complementa que a rotatividade gera impactos significativos para as organizações, especialmente em setores como o da saúde, nos quais o custo de substituição de profissionais é elevado.

O terceiro indicador, referente ao impacto da satisfação dos colaboradores sobre o clima organizacional, apresentou uma das médias mais elevadas do gráfico, evidenciando

consenso entre os respondentes quanto à relação positiva entre satisfação e clima organizacional. Esse resultado reforça a compreensão de que a satisfação individual dos colaboradores contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais cooperativo, saudável e favorável ao alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Denison (1990), organizações que apresentam clima positivo tendem a alcançar melhores níveis de desempenho e inovação. Schneider (1990) acrescenta que o clima organizacional é fortemente influenciado pelas percepções compartilhadas dos colaboradores, sendo a satisfação um elemento central nesse processo.

Ao analisar de forma integrada os três indicadores, constata-se que a satisfação no trabalho exerce papel estratégico no ambiente organizacional, influenciando diretamente a produtividade, o clima organizacional e a permanência dos colaboradores na empresa. Por outro lado, a presença de níveis moderados de desmotivação sinaliza a necessidade de atenção por parte da gestão, especialmente no que se refere à identificação e mitigação de fatores geradores de insatisfação.

Esses resultados dialogam com a abordagem de Spector (1997), que compreende a satisfação no trabalho como um fenômeno multidimensional, cujos efeitos se manifestam tanto no nível individual quanto organizacional. No contexto da operadora de saúde analisada, os dados reforçam a importância de estratégias voltadas à promoção da satisfação, à valorização dos colaboradores e à melhoria contínua do ambiente de trabalho, de modo a potencializar os efeitos positivos sobre o clima organizacional e a produtividade.

No contexto das operadoras de saúde, tais impactos tornam-se especialmente críticos, uma vez que a qualidade do trabalho administrativo influencia diretamente a eficiência dos processos e a experiência dos usuários dos serviços.

#### **4.4 Impactos das Transformações Recentes no Mundo do Trabalho.**

O terceiro objetivo específico analisou os impactos das transformações recentes no mundo do trabalho sobre a satisfação dos colaboradores, conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5 - Impactos das transformações recentes no mundo do trabalho sobre a satisfação.

Aspectos avaliados	Média obtida
--------------------	--------------

A adoção de novas tecnologias (digitalização, sistemas e automações) facilitou a rotina de trabalho	4,56
Percepção de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho diante das atuais demandas do setor de saúde	3,74
Transformações como trabalho híbrido ou aumento da carga de atendimentos impactaram a satisfação no trabalho	3,81

Fonte: elaborada pela autora (2026)

O primeiro indicador, referente à adoção de novas tecnologias, apresentou a maior média entre os itens analisados, situando-se em patamar elevado da escala. Esse resultado indica que os colaboradores percebem de forma positiva a implementação de processos de digitalização, sistemas e automações, reconhecendo que tais recursos contribuíram para a facilitação da rotina de trabalho. Esse achado está em consonância com os estudos de Bloom et al. (2015), que apontam que a incorporação de tecnologias pode aumentar a eficiência operacional e melhorar o desempenho dos colaboradores, desde que acompanhada de suporte organizacional adequado. Wang et al. (2021) complementam essa perspectiva ao afirmar que tecnologias bem integradas ao desenho do trabalho tendem a favorecer a satisfação, especialmente quando ampliam a autonomia e reduzem retrabalhos.

O segundo indicador analisado diz respeito à percepção de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho frente às atuais demandas do setor de saúde. Os dados revelam uma média intermediária, inferior àquela observada no indicador tecnológico, indicando que os colaboradores enfrentam desafios para conciliar as exigências profissionais com a vida pessoal. Esse resultado reflete as especificidades do setor de saúde, marcado por alta carga de trabalho, pressão por resultados e demandas emocionais intensas. Segundo Greenhaus e Allen (2011), o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é um fator determinante para o bem-estar e a satisfação no trabalho, sendo diretamente influenciado pelas políticas organizacionais e pela cultura institucional. A ausência desse equilíbrio pode gerar estresse e desgaste emocional, conforme apontado por Maslach (1982).

O terceiro indicador refere-se aos impactos das transformações organizacionais, como o trabalho híbrido e o aumento da carga de atendimentos, sobre a satisfação no ambiente de trabalho. A média observada nesse item situa-se em nível moderado, indicando que essas transformações impactaram a satisfação dos colaboradores de forma significativa, porém não

uniforme. Parte dos respondentes percebe tais mudanças como positivas, associadas à maior flexibilidade e adaptação, enquanto outra parcela aponta efeitos negativos, relacionados à intensificação do trabalho e à sobrecarga de demandas. Galanti et al. (2021) destacam que o trabalho híbrido pode contribuir para a satisfação quando bem estruturado, mas pode gerar isolamento e fadiga quando não há integração adequada entre os modelos presencial e remoto.

Kniffin et al. (2021) reforçam que as transformações aceleradas no mundo do trabalho, intensificadas no período pós-pandemia, exigem novas estratégias de gestão voltadas ao suporte emocional, tecnológico e organizacional dos colaboradores. No contexto da operadora de saúde analisada, os dados sugerem que, embora as inovações tecnológicas sejam bem avaliadas, persistem desafios relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e à gestão das novas formas de organização do trabalho.

De forma integrada, a análise da tabela 5 evidencia que as transformações recentes no mundo do trabalho exercem impacto direto sobre a satisfação dos colaboradores, apresentando tanto efeitos positivos quanto desafios. A adoção de tecnologias surge como um fator facilitador da rotina laboral, enquanto o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e as mudanças organizacionais demandam atenção contínua por parte da gestão. Esses resultados dialogam com Chiavenato (2019), que destaca a necessidade de estratégias organizacionais que conciliam inovação, bem-estar e sustentabilidade do trabalho, especialmente em organizações do setor de saúde.

#### **4.5 Relação entre satisfação, clima organizacional e produtividade.**

A relação entre satisfação, clima organizacional e produtividade é apresentada de forma integrada na tabela 6, atendendo ao objetivo geral da pesquisa, analisar os impactos da satisfação dos funcionários para o clima organizacional e a produtividade no ambiente de trabalho na percepção de funcionários de uma operadora de saúde em Fortaleza, Ceará..

Tabela 6 - Influência da satisfação dos colaboradores no clima organizacional e na produtividade.

<b>Aspecto avaliado</b>	<b>Média obtida</b>
-------------------------	---------------------

Você acredita que o nível de satisfação dos colaboradores influencia diretamente o clima organizacional e a produtividade na operadora de saúde onde você trabalha?	4,6
---	-----

Fonte: elaborada pela autora (2026)

Os resultados demonstram que os colaboradores reconhecem que a satisfação no trabalho constitui um elemento central para a construção de um ambiente organizacional positivo e para o alcance de melhores níveis de produtividade. Essa percepção confirma os pressupostos teóricos defendidos por Robbins e Judge (2019), segundo os quais colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior engajamento, comprometimento organizacional e disposição para contribuir com os objetivos da empresa. Judge et al. (2001), ao analisarem empiricamente essa relação, identificaram correlação positiva entre satisfação e desempenho, reforçando a relevância desse vínculo para os resultados organizacionais.

No que se refere ao clima organizacional, os dados evidenciam que a satisfação individual dos colaboradores repercute coletivamente no ambiente de trabalho. De acordo com Schneider (1990), o clima organizacional é construído a partir das percepções compartilhadas dos membros da organização sobre políticas, práticas e relações interpessoais. Nesse sentido, níveis elevados de satisfação contribuem para a formação de um clima mais cooperativo, colaborativo e favorável à comunicação, conforme também defendido por Denison (1990), ao associar culturas organizacionais positivas a melhores níveis de desempenho e inovação.

Além disso, a forte concordância observada na tabela 6 sugere que os colaboradores percebem a satisfação como um fator estratégico para a produtividade organizacional. Chiavenato (2019) destaca que ambientes de trabalho que promovem a valorização, o reconhecimento e o bem-estar tendem a obter maior eficiência operacional, redução de conflitos e melhor aproveitamento do capital humano. Em contrapartida, conforme aponta Maslach (1982), contextos organizacionais marcados por insatisfação e desgaste emocional podem comprometer o desempenho, aumentar o absenteísmo e favorecer a rotatividade.

A análise integrada dos dados reforça a compreensão de que satisfação, clima organizacional e produtividade constituem dimensões interdependentes e mutuamente influentes. A satisfação dos colaboradores atua como elemento propulsor de um clima

organizacional saudável, o qual, por sua vez, favorece a produtividade e a sustentabilidade dos resultados organizacionais. Spector (1997) ressalta que a satisfação no trabalho não deve ser compreendida apenas como um estado individual, mas como um fenômeno organizacional com impactos diretos sobre atitudes, comportamentos e resultados coletivos.

No contexto específico da operadora de saúde analisada, estes resultados assumem relevância ainda maior, considerando as características do setor, que exige alto nível de responsabilidade, comprometimento e qualidade na prestação dos serviços. Assim, os dados da pesquisa evidenciam que investir na satisfação dos colaboradores representa uma estratégia fundamental para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento da produtividade, contribuindo para a eficiência e a competitividade da organização.

Dessa forma, evidencia-se que a satisfação dos colaboradores atua como um fator estratégico para a organização, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, eficientes e sustentáveis.

De modo geral, os resultados da pesquisa indicam que a satisfação dos colaboradores exerce influência significativa sobre o ambiente de trabalho, o clima organizacional e a produtividade na operadora de saúde analisada. Os achados empíricos estão alinhados ao referencial teórico adotado, confirmando que a satisfação no trabalho é um fenômeno multifatorial, resultante da interação entre aspectos organizacionais, relacionais e individuais.

A análise evidencia a importância de práticas de gestão voltadas à valorização dos colaboradores, ao fortalecimento das relações interpessoais e à melhoria contínua das condições de trabalho. Dessa forma, a satisfação no trabalho emerge como um fator estratégico, capaz de contribuir para o desempenho organizacional e para a qualidade dos serviços prestados no setor de saúde.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, considerando seus impactos sobre o clima organizacional e a produtividade, a partir da percepção de funcionários de uma operadora de saúde localizada em Fortaleza, Ceará. Para tanto, a pesquisa adotou abordagem quantitativa, utilizando questionário estruturado aplicado a colaboradores do setor analisado, cujos dados permitiram uma compreensão objetiva das percepções dos respondentes acerca do tema investigado.

Em relação à pergunta de pesquisa: “*Quais os impactos da satisfação dos funcionários para o clima organizacional e a produtividade no ambiente de trabalho na percepção de funcionários de uma operadora de saúde em Fortaleza, Ceará?*”, os resultados evidenciam que a satisfação no trabalho é percebida como um fator determinante para a construção de um clima organizacional positivo e para o aumento da produtividade. Os colaboradores demonstraram elevado nível de concordância quanto à influência direta da satisfação sobre o engajamento, a motivação e o desempenho no ambiente organizacional, confirmando que colaboradores mais satisfeitos tendem a contribuir de forma mais efetiva para os resultados da organização.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que buscou identificar os principais fatores relevantes para a satisfação no ambiente de trabalho, constatou-se que as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, as condições físicas e os recursos oferecidos pela empresa e o reconhecimento pelo trabalho realizado figuram como elementos centrais para a satisfação dos colaboradores. Dentre esses fatores, as oportunidades de crescimento apresentaram maior destaque, indicando que os colaboradores valorizam perspectivas de desenvolvimento profissional e evolução na carreira, especialmente em um setor caracterizado por elevada demanda e complexidade, como o da saúde.

Quanto ao segundo objetivo específico, que visou examinar os efeitos positivos e negativos da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho, os resultados demonstraram que a satisfação está fortemente associada ao aumento da produtividade, à melhoria do clima organizacional e ao fortalecimento das relações interpessoais. Por outro lado, a presença de insatisfação mostrou-se relacionada à desmotivação e, em alguns casos, à intenção de desligamento da organização. Esses achados reforçam que a satisfação no trabalho não

impacta apenas o desempenho individual, mas também a dinâmica coletiva e a estabilidade organizacional.

No atendimento ao terceiro objetivo específico, que analisou os impactos das transformações recentes no mundo do trabalho para a satisfação no ambiente de trabalho, verificou-se que a adoção de novas tecnologias foi percebida de forma predominantemente positiva, facilitando a rotina de trabalho e contribuindo para maior eficiência nas atividades desempenhadas. Entretanto, aspectos relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ao aumento da carga de trabalho apresentaram avaliações mais moderadas, indicando que, embora as transformações tragam benefícios operacionais, também impõem desafios que podem afetar a satisfação dos colaboradores caso não sejam adequadamente gerenciados.

Apesar das contribuições do estudo, algumas limitações devem ser reconhecidas. A pesquisa concentrou-se em um único setor de uma operadora de saúde, o que restringe a generalização dos resultados para outras organizações ou segmentos. Além disso, a utilização de um instrumento de autorrelato pode estar sujeita a vieses de percepção e desejabilidade social. O tamanho da amostra, embora adequado aos objetivos propostos, também representa um fator limitante para análises estatísticas mais robustas.

Entre os principais desafios enfrentados ao longo da pesquisa, destacam-se a obtenção de respostas dentro do prazo estabelecido, a conciliação entre as atividades acadêmicas e profissionais da pesquisadora e a sensibilização dos colaboradores quanto à importância da participação no estudo. Ainda assim, tais desafios foram superados por meio de planejamento, comunicação clara e comprometimento com os princípios éticos da pesquisa.

No que se refere à relevância do estudo para o campo do Secretariado Executivo, os resultados oferecem subsídios importantes para a atuação estratégica desses profissionais, especialmente no apoio à gestão de pessoas, ao clima organizacional e aos processos decisórios. O secretário executivo, enquanto agente facilitador da comunicação e do fluxo organizacional, pode utilizar os achados desta pesquisa para contribuir na formulação de práticas que promovam a satisfação, o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, reforçando seu papel como profissional essencial à eficiência e à humanização das organizações.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para o aprofundamento das discussões acadêmicas sobre satisfação no trabalho, especialmente no contexto do setor de saúde, e que sirva de base para futuras pesquisas que ampliem a análise para outros contextos organizacionais, incorporando diferentes métodos e abordagens analíticas.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. **Inequity in social exchange.** In: BERKOWITZ, L. (org.). *Advances in experimental social psychology.* New York: Academic Press, 1963.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. ***Improving organizational effectiveness through transformational leadership.*** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BLOOM, N. et al. **Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment.** *Quarterly Journal of Economics*, Oxford, v. 130, n. 1, p. 165–218, 2015.
- CASCIO, W. F. ***Managing human resources: productivity, quality of work life, profits.*** 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- CHIAVENATO, I. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.*** 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.
- DENISON, D. R. ***Corporate culture and organizational effectiveness.*** New York: John Wiley & Sons, 1990.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. ***Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.*** Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- GALANTI, T. et al. **Work from home during the COVID-19 outbreak: the impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress.** *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Baltimore, v. 63, n. 7, p. 426–432, 2021.
- GIL, A. C. ***Métodos e técnicas de pesquisa social.*** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GREAT PLACE TO WORK. ***Ranking das melhores empresas para trabalhar.*** São Paulo: GPTW, 2022.
- GREENHAUS, J. H.; ALLEN, T. D. **Work–family balance: a review and extension of the literature.** In: QUICK, J. C.; TEWKSBURY, J. E. (org.). *Handbook of occupational health psychology.* Washington: American Psychological Association, 2011.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory.** *Organizational Behavior and Human Performance*, New York, v. 16, n. 2, p. 250–279, 1976.

- HAIR JR., J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERZBERG, F. *The motivation to work*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- JUDGE, T. A. et al. **Job satisfaction: a meta-analysis of the relationship between job satisfaction and job performance**. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 1, p. 80–96, 2001.
- KNIFFIN, K. M. et al. **COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action**. *American Psychologist*, Washington, v. 76, n. 1, p. 63–77, 2021.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.
- LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**. In: DUNNETTE, M. D. (org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MASLACH, C. *Burnout: the cost of caring*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.
- MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, Washington, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.
- MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.
- ROTTER, J. B. **Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement**. *Psychological Monographs*, Washington, v. 80, n. 1, p. 1–28, 1966.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHNEIDER, B. **The climate for service: an application of the climate construct.** In: SCHNEIDER, B. (org.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SELIGMAN, M. E. P. *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P. E. *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

STEERS, R. M.; RHODES, S. R. **Major influences on employee attendance: a process model.** *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 63, n. 4, p. 391–407, 1978.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

WANG, B. et al. **Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective.** *Applied Psychology*, Hoboken, v. 70, n. 1, p. 16–59, 2021.

**APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS****QUESTIONÁRIO****A - PERFIL DO ENTREVISTADO****1 Cargo:**

Servidor  Bolsista  Estagiário  Terceirizado

Divisão/Unidade em que trabalha: \_\_\_\_\_

**2 Faixa Etária:**

Até 19 anos  25 – 29 anos  35 – 39 anos  45 – 49 anos  
 20 – 24 anos  30 – 34 anos  40 – 44 anos  Acima de 50 anos

**3 Sexo:**

Feminino  Masculino

**4 Há quanto tempo trabalha na instituição?**

Há menos de 1 ano  Entre 5 e 9 anos  Entre 15 e 19 anos  
 Entre 1 e 4 anos  Entre 10 e 14 anos  Há mais de 20 anos

**5 Nível de escolaridade:**

Fundamental  Médio  Técnico  
 Graduação  Graduação em andamento Curso: \_\_\_\_\_  
 Especialização  Especialização em andamento  
 Mestrado  Mestrado em andamento Área: \_\_\_\_\_  
 Doutorado  Doutorado em andamento Área: \_\_\_\_\_

**6 Você considera que recebe reconhecimento adequado pelo trabalho que realiza na operadora de saúde?**

**7 As condições físicas e os recursos oferecidos pela empresa são suficientes para o bom desempenho de suas atividades?**

- 8 Você considera que recebe reconhecimento adequado pelo trabalho que realiza na operadora de saúde?**
- 9 As condições físicas e os recursos oferecidos pela empresa são suficientes para o bom desempenho de suas atividades?**
- 10 Você sente que existem oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na organização?**
- 11 Você acredita que sua satisfação no trabalho influencia diretamente sua produtividade?**
- 12 Já sentiu desmotivação ou vontade de deixar a empresa devido a algum fator relacionado ao ambiente de trabalho?**
- 13 Você considera que a satisfação dos colaboradores impacta positivamente o clima organizacional?**
- 14 Você acredita que o nível de satisfação dos colaboradores influencia diretamente o clima organizacional e a produtividade na operadora de saúde onde você trabalha?**