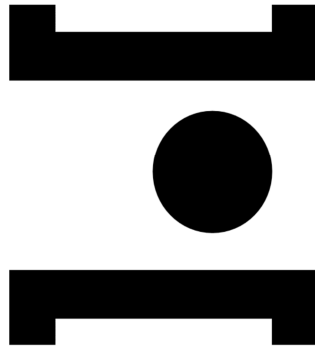


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**A SATISFAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO DA
SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO**

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde
Olga Cristina Figueiredo Oliveira Henriques

Orientação:

Professor Doutor Nuno Santos Jorge

Setembro, 2023

Ao Rogério e ao Tomás

Agradecimentos

Ao professor Doutor Nuno Santos Jorge, meu orientador, pela preciosa orientação, pela sua competência científica bem como pelo apoio demonstrado. O meu sincero obrigado pela motivação e estímulo nos momentos mais difíceis.

À instituição de saúde que aceitou colaborar neste estudo e aos seus colaboradores, profissionais de saúde, que aceitaram e consentiram participar através da resposta a um questionário.

À minha família, pelo carinho, pelo incentivo, pela motivação e pelo apoio incondicional, demonstrado ao longo da minha vida e principalmente durante todo o meu percurso académico e profissional e por me fazerem acreditar que tudo é possível, com natural destaque para o meu marido e o meu filho, pelas suas manifestações de apoio e incentivo indispensáveis no meu dia -a- dia.

Acrónimos/Siglas

SNS – Serviço nacional de Saúde

JSS – Job Satisfaction Survey

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões da satisfação no trabalho (Locke, 1976) _____	19
Tabela 2: Principais causas da satisfação no trabalho _____	22
Tabela 3 – Correspondência entre os itens e as subescalas da JSS (Spector, 2011) _____	29
Tabela 4 : distribuição da população por idade e antiguidade na instituição (média e desvio padrão) _____	30
Tabela 5 : distribuição da população por género, formação académica e categoria profissional (frequência absoluta e relativa) _____	30
Tabela 6: Distribuição da população por categoria profissional, considerando a idade e a antiguidade (cálculo de médias e desvio padrão) _____	31
Tabela 7: Distribuição da população por categoria profissional, considerando o género e a formação académica (cálculo de frequências absolutas) _____	32
Tabela 8: médias e desvios padrão para os itens da escala JSS, por categorias profissionais _____	33
Tabela 9: Nível de satisfação pelo género, de acordo com as 9 dimensões do JSS (<i>t</i> Test) _____	34
Tabela 10: Nível de satisfação por faixas etárias, de acordo com as 9 dimensões do JSS (ANOVA) _____	35
Tabela 11: Nível de satisfação por formação académica, de acordo com as 9 dimensões do JSS (ANOVA) _____	36
Tabela 12: Nível de satisfação por categoria profissional, de acordo com as 9 dimensões do JSS (ANOVA) _____	36
Tabela 13: Correlação <i>r</i> de Pearson: correlação entre as variáveis sociodemográficas da população estudada e as dimensões da JSS _____	37

Título: A satisfação dos recursos humanos no setor público da saúde: um estudo de caso

Resumo

Objetivo: Os níveis de insatisfação dos trabalhadores do setor público da saúde têm vindo a ser evidenciados e tem conduzido à adoção de práticas de luta das diferentes classes profissionais, à fuga dos técnico e à degradação do Serviço Nacional de Saúde. Conhecer a aprofundadamente o problema possibilita a adoção de estratégias de mitigação dos efeitos adversos deste fenómeno. O objetivo deste estudo é conhecer os níveis de satisfação das diferentes categorias profissionais de entidade dos setor hospitalar público do distrito de Santarém e definir estratégias de intervenção

Método: Uma amostra de 102 profissionais do setor da saúde (46,53+/-11,04 anos de idade), distribuídos pela categorias profissionais dos assistentes operacionais (8,8%), assistentes técnicos (18,6%), técnicos superiores (28,4%), enfermeiros (31,4%) e médicos (12,7%) foi recrutada tendo respondido, de forma anónima, ao Job Satisfaction Survey utilizando a metodologia do google forms. O t-test, a ANOVA e a correlação r Pearson foram utilizados para a análise dos dados.

Resultados: Constatámos que pessoas mais novas ($p < .01$) e com menor anos de antiguidade ($p < .05$) na entidade estudada parecem ter níveis mais elevados de satisfação com o superior. Maior habilitação parece, também, corresponder a maior proximidade com o superior hierárquico ($p < .01$). Indivíduos com maiores qualificações surgiram, ainda, como mais satisfeitos no que se refere ao conhecimento das tarefas de trabalho e ao entendimento dos objetivos ($p < .01$). Os indivíduos do género masculino apresentaram um nível superior de gosto, prazer e orgulho no trabalho, na comparação com as mulheres. Observámos, ainda, que indivíduos com maior nível de escolaridade apresentaram maior perceção de competência, justiça, gosto e de interesse da parte do seu superior hierárquico direto. No domínio do salário todos os grupos etários apresentaram elevada insatisfação, sendo de realçar a faixa dos 33 aos 42 anos, mas também dos 53 aos 66 anos de vida. Considerando os níveis de satisfação da população avaliada, constatámos que os itens associados às regras, procedimentos, burocracia e à quantidade de trabalho (procedimento operacional) surgiram significativamente relacionados com as categorias profissionais. Observámos

que, nomeadamente os médicos e os assistentes técnicos apresentaram-se insatisfeitos no que se refere a estes aspetos.

Conclusão: Estes são resultados que devem conduzir à adoção de políticas e práticas organizacionais direcionadas para a satisfação dos recursos humanos no sector da saúde.

Palavras-chave: Satisfação Profissional; Recursos Humanos; Serviço Nacional de Saúde

Title: The satisfaction of human resources in the public health sector: a case study

Abstract

Objective: The levels of dissatisfaction among workers in the public health sector have become evident and have led to the adoption of fighting practices by different professional classes, the flight of technicians and the degradation of the National Health Service. To understand the problem in depth enables the adoption of strategies to mitigate the adverse effects of this phenomenon. The objective of this study is to understand the levels of satisfaction of different professional categories of entities in the public hospital sector in the district of Santarém and define intervention strategies.

Method: A sample of 102 health sector professionals (46.53+/-11.04 years old), distributed across the professional categories of operational assistants (8.8%), technical assistants (18.6%), technicians superiors (28.4%), nurses (31.4%) and doctors (12.7%) was recruited and responded, anonymously, to the Job Satisfaction Survey using the Google Forms methodology. The t-test, ANOVA and Pearson r correlation were used for data analysis.

Results: We found that younger people ($p < .01$) and with fewer years of service ($p < .05$) in the entity studied, seem to have higher levels of satisfaction with their supervisor. Greater qualification also seems to correspond to greater proximity to the hierarchical superior ($p < .01$). Individuals with higher qualifications also appeared to be more satisfied with regard to knowledge of work tasks and understanding of objectives ($p < .01$). Males showed a higher level of enjoyment, pleasure and pride in work compared to women. We also observed that individuals with a higher level of education presented a greater perception of competence, fairness, taste and interest on the part of their direct superior. In the area of salary, all age groups showed high dissatisfaction, with emphasis on the range from 33 to 42 years old, but also from 53 to 66 years old. Considering the satisfaction levels of the evaluated population, we found that the items associated with rules, procedures, bureaucracy and the amount of work (operational procedure) appeared significantly related to the professional categories. We observed that, in particular, doctors and technical assistants were dissatisfied with these aspects.

Conclusion: These are results that should lead to the adoption of organizational policies and practices aimed at satisfying human resources in the health sector.

Keywords: Professional Satisfaction; Human Resources; National Health Service

Índice

Dedicatória _____	2
Agradecimentos _____	3
Acrónimos e siglas _____	4
Índice de tabelas _____	5
Resumo _____	6
Astract _____	8
Índice _____	10
Introdução _____	12
Contextualização do Serviço Nacional de Saúde em Portugal	14
Capítulo I - Revisão da literatura _____	16
Distinção e relação entre satisfação e motivação profissional _____	16
Satisfação _____	18
Modelos de satisfação (modelos centrados no indivíduo, nas situações e nas interações) _____	20
Dimensões da satisfação _____	22
Causas da satisfação _____	23
Consequências da satisfação _____	25
Consequências da insatisfação _____	26
Desempenho profissional _____	27
Relação entre satisfação e desempenho profissional _____	27
Práticas promotoras de satisfação _____	28
Capítulo II – Estudo Empírico _____	30
Metodologia _____	30
Método _____	30
Amostra _____	30
Instrumento de recolha de dados _____	30
Técnica de análise de dados _____	32
Caracterização sociodemográfica da população em estudo _____	32
Estatística descritiva _____	34
Estatística correlacional _____	39
Discussão dos resultados _____	40

Conclusão _____	43
Limitações e propostas para investigações futuras _____	44
Referências bibliográficas _____	46
Anexos _____	55

Introdução

O sucesso e crescimento de qualquer organização, independentemente da sua área de atividade, dependem de uma utilização eficaz dos seus colaboradores. O desempenho dos colaboradores é, de um modo geral, influenciado pela satisfação profissional e, por isso, os colaboradores são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização (Babu & Ramesh, 2013).

Segundo Hitka & Balážová (2015), o homem tornou-se o principal ativo e o mais importante e mais caro fator de produção numa organização que, se quiser existir e desenvolver-se, deverá utilizá-lo de uma forma cuidada para atingir os seus objetivos. Com vista a ir ao encontro desses requisitos, as organizações devem definir e aplicar estratégias que contribuam para a satisfação dos seus colaboradores.

Neste sentido, atualmente, a gestão de recursos humanos assume-se como um fator determinante para o sucesso das empresas. Ou seja, não se dá apenas relevância aos recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas também às pessoas, pois, parte-se do pressuposto que, quanto mais satisfeitos estiverem nas suas atividades, maior será o nível de produtividade e desempenho, o que facilita à organização a concretização dos seus objetivos (Rainha, 2016).

Assistimos, nos dias de hoje, a grandes modificações no mundo do trabalho, tanto no que se refere à sua organização, como à sua natureza. O trabalho ocupa um lugar importante na sociedade, já que é nele que passamos grande parte da vida. A satisfação com que o encaramos têm repercussão direta na vida de cada indivíduo e pode tornar agradável, ou não, uma rotina diária que se repete durante a idade ativa (Fonseca, 2014).

Os estudos sobre satisfação profissional são considerados muito importantes, na atualidade, existindo um grande interesse na compreensão destes fenómenos, ressaltando a sua importância na tentativa de identificar o que satisfaz o indivíduo, quais os fatores que influenciam a satisfação no trabalho e quais as consequências no desempenho das organizações, assim como, no grau de bem-estar dos trabalhadores, sua saúde física, psicológica e emocional e repercussões a nível pessoal/familiar e profissional do indivíduo (Correia, 2017).

De acordo com Costa *et al* (2016), a satisfação dos colaboradores influencia o seu comportamento na organização e conseqüentemente a qualidade do seu trabalho, portanto, manter os colaboradores satisfeitos é sem dúvida um dos principais objetivos das organizações. Assim sendo, as organizações devem proporcionar motivos para

que os seus colaboradores possam garantir tanto o sucesso pessoal quanto o sucesso da organização.

De acordo com Chiavenato (2010), um dos maiores desafios das organizações é motivar os seus colaboradores, torná-los satisfeitos, decididos, confiantes e comprometidos intrinsecamente para alcançar os objetivos propostos, estimulá-los o suficiente para que sejam bem-sucedidos, através do seu desempenho profissional.

Sendo o setor da saúde fundamental para a população portuguesa, cada vez mais envelhecida, grande parte com patologias crónicas, os níveis de satisfação profissional dos profissionais de saúde, independentemente da sua categoria profissional, podem condicionar a prestação de cuidados.

Por outro lado, a Lei de Bases da Saúde, Lei nº 48/90 de 24 de Agosto, na Base XXX, refere a satisfação dos profissionais de saúde, como um dos critérios para avaliação do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

Com o presente estudo pretende-se verificar os níveis de satisfação das diferentes categorias profissionais de uma instituição pública no sector da saúde. Deste objetivo geral foram extraídos os seguintes objetivos específicos:

O1: Verificar a satisfação global dos colaboradores de uma instituição pública do sector da saúde;

O2: Verificar a satisfação profissional, ao nível de cada uma das nove dimensões comumente estudadas: salário, promoção, superior hierárquico, benefícios, recompensas, procedimento operacional, colegas de trabalho, trabalho propriamente dito e comunicação.

O3: Identificar níveis de satisfação de acordo com o género, idade, formação académica e categoria profissional;

O4: Definição de estratégias promotoras de satisfação profissional.

A partir dos objetivos geral e específicos definimos a questão de partida que irá orientar este estudo: Quais os níveis de satisfação das diferentes categorias profissionais de uma instituição pública no sector da saúde.

Contextualização do Serviço Nacional de Saúde em Portugal

Desde a criação do Serviço Nacional de Saúde (SNS) em 1979 com a Lei nº56/79 de 15 de Setembro, Portugal conta com um verdadeiro instrumento de apoio à prestação de cuidados de saúde à população.

O grande objectivo do SNS foi o de garantir cuidados de saúde a todos os portugueses, independentemente da sua situação económica, social ou geográfica, dando assim cumprimento ao imperativo constitucional expresso no art.º 64 da Constituição da República Portuguesa. O acesso a cuidados de saúde passou a ser um direito de todos e não um privilégio de quem o podia pagar.

Os últimos anos têm trazido inúmeros desafios à prestação de cuidados de saúde em Portugal. Se por um lado se tenta que toda a população tenha acesso a cuidados de saúde tentando diminuir as assimetrias regionais, por outro lado procura-se o nível da eficiência e do controlo da despesa (Cruz, 2014). A tentativa de conseguir este equilíbrio, associado ao recente agravamento da conjuntura económica e social, exige um esforço adicional para a garantia da eficiência e eficácia do Serviço Nacional de Saúde (Deloitte, 2011). Perante esta realidade, é essencial maximizar os ganhos em saúde obtidos com os recursos disponíveis, e para isto, a tomada de decisão de investir deve apoiar-se em avaliações criteriosas que levem em consideração aspectos clínicos, económicos e sociais (Vanni et al., 2009).

O Serviço Nacional de Saúde (SNS), ao longo dos anos, constituiu-se como uma máquina pesada e burocrática ao nível da sua organização e gestão. Ao nível do desempenho global apresenta falhas recorrentes de eficiência e eficácia, uma vez que este é um setor com elevados investimentos e elevados custos que se têm vindo a agravar nos últimos anos e a colocar em causa a sua sustentabilidade (Rodrigues, 2019).

Em Portugal os gastos com a saúde têm crescido a um ritmo muito superior ao da riqueza produzida.

Neste contexto, os hospitais enfrentam um enorme desafio de gestão, não só pelo aumento dos custos mas também devido a corte nas transferências do Orçamento de Estado, redução salarial, congelamento de possibilidade de atribuição de incentivos, dificuldade em concretizar contratações e o aumento da insatisfação dos profissionais de saúde, que é transversal a todas as categorias profissionais como refere o I Barómetro da Cultura Organizacional Associada à Prestação de Cuidados, na 12.ª Conferência de Valor da Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares

(APAH), apresentado no início de 2023. As conclusões apontam para uma insatisfação dos profissionais causada pela falta de tempo e recursos. Uma grande percentagem dos trabalhadores sente que não é ouvido e que não consegue influenciar a organização. Pela positiva, quem trabalha no Serviço Nacional de Saúde (SNS) sabe o que é esperado de si e sente-se bem tratado pelos colegas.

A investigadora Marianela Ferreira, do Instituto de saúde Pública da universidade do Porto, é a autora do estudo “A Carreira Médica e os Fatores Determinantes do Abandono do SNS”. A amostra deste estudo foi obtida através do preenchimento de um inquérito *online*, entre julho e novembro de 2015. O seu estudo revela que a maioria dos médicos está descontente com condições de trabalho no SNS e ainda que metade dos médicos internos pondera emigrar.

Muitos optam por abandonar o Serviço Nacional de Saúde (SNS), sendo que a motivação principal é a procura de melhores condições para o exercício da profissão. Antecipam a reforma, saem para o setor privado e, especialmente os mais novos, para emigrar.

É urgente encontrar soluções para não se continuar a perder o capital humano do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

Miguel Guimarães, ex bastonário da ordem dos médicos afirmou, no âmbito da V Convenção Nacional de Saúde, em 2022 que

O Serviço Nacional de Saúde (SNS) português, que é um dos melhores sistemas a nível europeu e internacional, precisa de valorizar o "capital humano", de forma a atrair mais profissionais. Reforçou a necessidade de melhorar as condições de trabalho de quem opta pelo serviço público e entende que há vários caminhos de valorização dos profissionais de saúde, desde logo pela melhoria das remunerações, a progressão das carreiras profissionais, a criação de incentivos e de projetos de trabalho e o investimento na inovação e na investigação (especialmente relevante para os médicos mais jovens).

Eduardo Bernardino, enfermeiro, realizou em 2018 um estudo sobre a satisfação dos enfermeiros em Portugal para a Ordem dos Enfermeiros e concluiu que os Enfermeiros Portugueses não estão satisfeitos com a sua profissão, nem com a sua carreira, nem tão pouco com a sua remuneração.

Capítulo I - Revisão da literatura

Distinção e relação entre satisfação e motivação profissional

No discurso comum sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, muitas vezes, os termos motivação e satisfação são apresentados como sinónimos. Efetivamente, isso não é verdade no plano científico, no entanto existem fortes relações de interdependência que conduzem a que se condicionem mutuamente (Tomé, 2022); (Revuelto-Taboada, 2018).

De facto, embora tenham alguns pontos de convergência, a satisfação está relacionada com o que separa os desejos do sujeito relativamente ao que ele consegue realmente (Gonçalves, 2017) ou, como refere Queirós (2015), a satisfação laboral é o resultado de uma avaliação subjetiva das condições de trabalho e dos respectivos resultados e a motivação é um conjunto de forças energéticas intrínsecas ao indivíduo que o fazem envolver nas atividades laborais, no sentido de alcançar determinados resultados.

Dias (2012) e Queirós (2015) referem que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.

A motivação é o sentimento que uma pessoa tem no desenvolver de uma certa atividade e, dependendo do resultado, essa mesma pessoa pode vivenciar uma satisfação positiva ou negativa. Assim, a motivação é o fator que leva alguém a desenvolver um trabalho e, posteriormente, vem a satisfação, que irá indicar se o trabalho desenvolvido foi positivo - referindo o que foi mencionado anteriormente, a satisfação é como se fosse uma extensão da motivação (Gonçalves, 2017).

A satisfação no trabalho é medida de avaliação dos trabalhadores e por vezes, tem sido usada para perceber o nível de bem-estar no trabalho (Gonçalves, 2017).

Tanto a motivação como a satisfação dos colaboradores são muito importantes para o desenvolvimento e crescimento sustentável da organização (Ribeiro et al., 2018).

A importância de se estudar a motivação e a satisfação no contexto organizacional deve-se ao facto de que colaboradores motivados e satisfeitos geram mais eficiência e eficácia, resultados positivos, cooperação entre as equipas, inovação e redução de absentismo e rotatividade (Medeiros, 2014).

Ainda segundo Medeiros (2014), os aspectos motivacionais e a satisfação dos colaboradores são pressupostos da eficiência e eficácia, dos resultados positivos, da

cooperação entre as equipas, da inovação e da redução de absentismo e da rotatividade. E, por isso, no contexto organizacional, o indivíduo é direcionado pela motivação para a busca de satisfações pessoais e alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Duarte et al. (2019), pesquisas sobre a relação da motivação com a satisfação no trabalho podem ser encontradas nos estudos de Giauque et al. (2012), Andersen e Kjeldsen (2013), Medeiros (2014), Homberg et al. (2015) e Severgnini et al. (2018).

Homberg et al. (2015) chegaram à conclusão de que indivíduos motivados possuem, conseqüentemente, maiores níveis de satisfação e sentem-se mais comprometidos com a organização, mais satisfeitos com os seus trabalhos e produzem mais do que os colaboradores sem motivação. Resultados do estudo de Taylor (2014) constata que existe uma relação positiva entre motivação e satisfação no trabalho.

Alniaçik et al. (2012) constataram que a motivação relaciona-se positivamente com o comprometimento do colaborador e com a satisfação deste. Segundo os autores, melhorar os níveis motivacionais dos trabalhadores tende a influenciar no aumento da satisfação com o trabalho e o seu comprometimento com a organização.

Grohmann et al. (2013) defende que, para que se possa aumentar o desempenho profissional, os colaboradores, além de estarem motivados, devem estar satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho.

Neste sentido, a motivação e a satisfação são dois conceitos que se complementam e influenciam diversas variáveis organizacionais, como, por exemplo, a eficiência, a eficácia e a produtividade. Por isso, é importante ter em atenção estes dois conceitos na gestão do desempenho organizacional em relação ao capital humano (Figueiredo, 2012). Alcançar motivação e satisfação no trabalho de forma a desenvolver o comprometimento organizacional é algo essencial para a prosperidade de uma organização, pelo que deve constar na sua “lista de preocupações” (Azevedo, 2019).

Dessa importância nasce a indispensável preocupação com as necessidades dos colaboradores, trabalhando a sua satisfação, pois “(...) o sucesso de qualquer organização depende de trabalhadores que gostem dos seus empregos e se sintam recompensados pelos seus esforços” (Javed et al., 2014, p.120).

A preocupação com a satisfação profissional tem-se intensificado com o passar dos anos, visto que as práticas envolvidas nos processos diários das organizações que procuram a eficácia e destaque no mercado procuram um nível elevado de desempenho e de comprometimento dos seus colaboradores (Cuenca e Constantinov, 2016; Santos e Zaccaron, 2013). A partir dessa perspectiva, as organizações precisam

de desenvolver políticas e procedimentos para criar um ambiente laboral mais agradável, onde se ouve o colaborador e se procura saber as suas necessidades e expectativas, criando condições que os motivem, fazendo com que eles se sintam satisfeitos com o trabalho que realizam (Cuenca e Constantinov, 2016).

Satisfação

A satisfação laboral representa um dos fenómenos mais estudados desde o século passado (Hoppock e Spiegler, 1938; Vala et al., 1994; Agapito e Sousa, 2010; Judge et al., 2017; Tavares, 2018).

A importância de se estudar a satisfação no trabalho, de acordo com Spector (1997), é numa primeira instância, devido a uma perspetiva humanista, pois as pessoas devem ser bem tratadas e sentirem-se bem e, numa segunda instância, numa perspetiva utilitarista, pois a satisfação poderá afetar o comportamento organizacional.

Medir para agir parece ser uma tónica no âmbito das organizações e das discussões académicas (Brazio, 2016). O mesmo autor refere ainda que uma das funções da gestão é gerir através dos outros, acompanhando-os nos problemas e nas aspirações. Um dos aspetos de maior significado para o trabalhador está relacionado com a satisfação no trabalho, que por sua vez se interliga com os resultados da empresa. A inexistência de satisfação deverá levar o gestor à conceção de estratégias que permitam conciliar o interesse geral.

Amorim (2012, p.8, cit. por Brazio, 2016), conclui que “a satisfação no trabalho tem assumido ao longo dos tempos cada vez mais importância, pois as exigências e os objectivos dos indivíduos são cada vez mais elevados, tornando o homem um ser insatisfeito e que procura sempre a satisfação”.

Para além de tudo isto, o interesse advém da importância que a satisfação profissional possui na explicação de fenómenos como a eficiência e o compromisso organizacional (Harrison et al., 2006; Kammeyer-Mueller et al., 2005; Tsaousis et al., 2007), assim como à importância, cada vez maior, dada ao trabalhador enquanto pessoa com necessidades, desejos e expectativas (Marinho, 2012). Para Staw (1984, cit. in Lima et al., 1995), é mesmo a variável dependente mais estudada na literatura organizacional que pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade.

Não existe um consenso quanto à sua definição (Pérez et al., 2014), existindo uma panóplia de definições. Martinez, Paraguay e Latorre (2004) consideram que existe alguma dificuldade em definir o conceito de satisfação profissional, já que este pode

ser entendido como algo complexo e subjetivo, podendo ser alterável em sujeitos ou circunstâncias diferentes, ao longo do tempo. Gonçalves (2017) corrobora esta afirmação.

Devido à longevidade do estudo deste construto (Hoppock & Spiegler em 1938 foram dos primeiros investigadores a explorar a satisfação profissional), a satisfação no trabalho foi definida de inúmeras maneiras e por diversos autores (Alfayad e Arif, 2017). Hoppock & Spiegler definiram a satisfação como uma qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam uma pessoa a dizer que de facto está satisfeita com o seu trabalho. No entanto, a definição mais conhecida e usada atualmente para explicar a satisfação no trabalho é a de Locke (Murad et al., 2013). Locke (1969, p.316) define satisfação no trabalho como “(...) o estado emocional prazeroso resultante da avaliação do seu trabalho” e ainda acrescenta que esse estado emocional provém da “(...) relação percebida entre o que se quer do trabalho e o que se percebe que ele oferece”.

O Modelo de Locke dá-nos uma visão holística do contexto organizacional e permite relacionar a satisfação com os diversos fatores associados ao trabalho. Locke considera ainda que a satisfação no trabalho é um valor global que resulta da soma da satisfação do indivíduo com vários aspetos do seu trabalho, os quais podem ser agrupados em nove categorias: a satisfação com o trabalho (características, conteúdo e variedade das tarefas, sobrecarga de trabalho, oportunidades de aprendizagem); a satisfação com o salário (valor, distribuição, equidade); a satisfação com as oportunidades de progressão na carreira; a satisfação com o reconhecimento (elogios e críticas recebidas); a satisfação com benefícios (férias, seguros, compensações); a satisfação com as condições de trabalho (condições físicas, horários); a satisfação com a supervisão/chefia; a satisfação com os colegas (ambiente de trabalho, apoio social); e, por fim, a satisfação com a organização e com as suas políticas (Locke, 1976). Este modelo está na base da maior parte dos estudos de satisfação organizacional que serviram de base ao Inventário de Satisfação Profissional (ISP) “Job Satisfaction Survey “ (Spector, 1985)

Murad et al. (2013, p.15) definem satisfação no trabalho como uma “(...) sensação de realização e sucesso de um trabalhador no trabalho” e posteriormente Aristovnik et al. (2018, p.129) descrevem-na como uma “(...) sensação agradável que uma pessoa tem quando suas expectativas do trabalho foram satisfeitas”. Devido à natureza complexa da satisfação no trabalho, pode-se observar pelas definições acima citadas, que esta pode ser estudada através de várias abordagens (como por exemplo relativamente ao salário, possibilidade de promoção, comunicação institucional, procedimentos de

trabalho, ...) (Sibhoko e Bayat, 2019). “A satisfação no trabalho (...) pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes” (Murad et al., 2013, p.15) e “portanto, não há maneira definida de medir a satisfação no trabalho” (Sibhoko e Bayat, 2019, p.73). Já Locke (1969) apontava que o conceito de satisfação no trabalho era motivo de controvérsia, por não haver consenso entre os investigadores.

A satisfação no trabalho diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionada, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho (Cortinhas, 2014).

De acordo com Duarte *et al* (2019) a satisfação no trabalho pode ser caracterizada como um estado emocional positivo ou de prazer, decorrente de experiências do trabalho e pode ser entendida como uma ligação afetiva ao trabalho, ocorrendo neste caso a mudança do foco da satisfação da área económica para a social e humana. Essa afetividade com o trabalho resulta num maior bem-estar do colaborador e também em importantes consequências para as organizações.

A satisfação no trabalho apresenta assim duas componentes: a componente cognitiva (refere-se àquilo que o indivíduo pensa sobre o trabalho que desempenha) e a componente emocional (tem a ver com o quão bem uma pessoa se sente em relação à sua atividade profissional) (Gonçalves, 2017), isto é, a satisfação no trabalho fundamenta-se no que o indivíduo pensa e no que o indivíduo sente (Queirós, 2015).

É pertinente concluir que existe uma grande variedade de conceptualizações teóricas que procuram definir o conceito de satisfação laboral, bem como, um número considerável de fatores que a determinam (Queirós, 2015).

Modelos de satisfação (modelos centrados no indivíduo, nas situações e nas interações)

A análise das causas da satisfação com o trabalho resulta da ponderação de três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo – trabalho (Martins, 2012).

Para Judge & Klinger (2008, cit. por Cunha et al., 2014) “o estudo da satisfação pode ser agrupado em torno de três grandes modelos de investigação:

- (1) Modelos centrados no indivíduo, que procuram identificar a influência das características individuais que mais se relacionam com a satisfação;
- (2) Modelos centrados nas situações, que analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação;

(3) Modelos centrados nas interações, em que o comportamento é visto como o resultado da confluência de fatores internos (características individuais) e externos (as situações)”.

A questão subjacente a estes modelos é quais as características individuais que tornam determinados indivíduos “naturalmente” mais ou menos satisfeitos? (Cunha et al., 2014).

De acordo com Arvey et al. (1991, cit. por Rainha, 2016), os modelos centrados nos indivíduos podem ser divididos em dois grupos ou modelos:

- ✓ O modelo dos efeitos pessoais específicos, que analisam a relação entre variáveis individuais específicas (idade, sexo, escolaridade) e o grau de satisfação com o trabalho;
- ✓ O modelo dos efeitos pessoais inespecíficos, que analisam a influência das variáveis pessoais na satisfação, sem tentarem especificar quais são essas variáveis pessoais. De acordo com Cunha et al. (2007, cit. por Rainha, 2016) “de uma forma geral, as conclusões dos estudos realizados no âmbito de modelos centrados no indivíduo parecem apontar a insuficiência dos fatores pessoais para a explicação da satisfação no trabalho. Por isso, parece necessário ir mais além e introduzir na investigação dos fatores situacionais”.

Para Cunha et al. (2007) os modelos centrados nas situações procuram identificar as características do contexto que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos, tendo considerado mais representativas:

- ✓ O clima organizacional – Pessoas que trabalham em organizações com melhor clima tendem a sentir-se mais satisfeitas;
- ✓ As características do trabalho – Os resultados evidenciaram a existência de uma relação moderada entre as características do trabalho e os níveis de satisfação. Essa relação parece ser mais forte no caso dos trabalhadores com uma necessidade de desenvolvimento mais elevada;
- ✓ A informação social – defende que os indivíduos adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social, ou seja, defende que a avaliação individual do trabalho é socialmente construída (se a satisfação dentro da equipa for elevada, será transmitida aos novos membros como uma característica da própria equipa, influenciando os níveis de satisfação de cada um dos membros).

Os modelos centrados nas interações analisam a influência da interação entre as variáveis individuais e situacionais, sendo que, o comportamento não é visto como controlado nem interna nem externamente, mas sim como o resultado da interação dos fatores internos e externos.

Dimensões da satisfação

Devido ao elevado número de definições de satisfação laboral (Ferreira *et al*, 2001), categorizam a satisfação no trabalho em duas perspetivas: a unidimensional (atitude generalizada em relação ao trabalho) (Peiró e Prieto, 1996; Spector, 1997) e a multidimensional (conjunto de fatores associados ao trabalho) (Locke, 1976).

Locke (1976) referência nove dimensões relativas à satisfação com o trabalho, de forma a se conseguir avaliar se um indivíduo está ou não satisfeito com o trabalho. As seis primeiras classifica-as como condições e as restantes designa-as por agentes. Estas dimensões são as descritas na tabela seguinte:

Satisfação com o trabalho	Interesse intrínseco com o trabalho Variedade do trabalho Oportunidades de aprendizagem Dificuldade Quantidade de trabalho Possibilidade de êxito ou controlo sobre métodos
Satisfação com o salário	Componente quantitativa de remuneração (equidade)
Satisfação com as promoções	Oportunidade de formação Outros aspetos de base que suportam a promoção
Satisfação com o reconhecimento	Elogios ou críticas ao trabalho realizado
Satisfação com os benefícios	Pensões, seguros, férias
Satisfação com a chefia	Estilo de liderança, capacidades técnicas e administrativas, qualidade de relacionamento interpessoal
Satisfação com os colegas de trabalho	Competência dos colegas, apoio que prestam, amizade que manifesta
Satisfação com as condições de trabalho	Horários, períodos de descanso, local de trabalho, aspetos ergonómicos
Satisfação com a organização e direção	Políticas de benefícios salariais

Tabela 1: Dimensões da satisfação no trabalho (Locke, 1976), adaptado de Ferreira *et al*. (2001, p. 290).

Para Azevedo (2020), a satisfação no trabalho engloba dois tipos de fatores, nomeadamente: os fatores pessoais (personalidade, auto estima, emoções, entre outros) e os fatores situacionais, tais como as condições de trabalho (oportunidades de promoção, salário e características relativas ao trabalho, reconhecimento, entre outros).

A satisfação é um constructo que pode ser medido de forma geral ou dividido em diferentes dimensões (Callefi *et al.*, 2021) e pode ter várias variáveis, que vão desde as condições de trabalho, a responsabilidade, a variedade das tarefas, o tipo de liderança e a autonomia. Estas variáveis são importantes para a determinação da

satisfação podendo afetar os resultados organizacionais, pois, leva a comportamentos que melhoram a organização e que por si só reduzem o absentismo, a ineficiência da produtividade e os comportamentos contraproducentes (Freixo, 2010; Gonçalves, 2017).

Causas da satisfação

A satisfação no trabalho é um termo utilizado desde o início do século XX. Começou-se a ver o indivíduo no trabalho como um ser humano e não apenas como uma variável económica.

Nos estudos sobre satisfação no trabalho, procura-se saber o que contribui para a satisfação, a fim de melhorar os níveis de satisfação dos trabalhadores (Rainha, 2016).

De acordo com Cunha *et al* (2014), as causas da satisfação podem ser divididas em dois grupos: pessoais (variáveis demográficas, como idade ou género e diferenças individuais, como o afeto positivo e o *locus* de controlo) e organizacionais (satisfação com o trabalho em si mesmo, perspetivas de carreira, estilo de chefia, colegas ou condições físicas de trabalho).

Em relação às variáveis demográficas, os estudos levados a cabo por Judge (1992) e Lucas (2008) (cit. por Rainha, 2016) indicam, relativamente à idade, que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os mais velhos. Talvez porque os trabalhadores mais jovens ocupam geralmente posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade, o que promove a constatação de um desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade de trabalho.

Relativamente ao género, existem estudos, como o de Dubno (1985), que revelam que as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens, devido a fatores como a desigualdade de oportunidades e a diferença salarial entre homens e mulheres, mas há estudos (Graham & Welbourne, 1996) que sugerem que as mulheres podem evidenciar níveis de satisfação superiores aos dos homens, levando à conclusão de que não existem diferenças significativas do efeito da variável género na satisfação e que, quando são detetadas diferenças, devem-se sobretudo ao efeito de outras variáveis, como o poder, o estatuto e as oportunidades de carreira.

De acordo com Rainha (2016) e relativamente às causas organizacionais, o salário é determinante e explicado por duas razões: porque o dinheiro confere possibilidades de acesso à satisfação de necessidades individuais e porque confere estatuto, prestígio e reconhecimento social. Desta forma e segundo Grund e Rubin (2017) e De Coning et

al. (2019), quanto mais satisfeito um trabalhador está com a sua remuneração no sentido de a considerar adequada às funções que desempenha, maior satisfação no trabalho apresenta.

Porém, a relação entre salário e satisfação não é necessariamente linear, pois a partir de determinado nível pode ser mesmo que a satisfação decresça, como defendem Oishi & Koo (2008) e Oishi et al. (2007, cit. por Rainha, 2016), pois para auferir um salário elevado e ser bem-sucedido profissionalmente pode ser necessário prescindir de outras fontes de felicidade, como é o caso do tempo em família ou até no estabelecimento de relacionamentos amorosos.

Wright & Cropanzano (2004) (cit. por Cunha et al., 2014:p.158) sugerem que “as organizações podem promover o bem-estar subjetivo dos seus colaboradores mediante práticas de “engenharia situacional” como as relacionadas com a conciliação trabalho-família e com a equidade remuneratória”

Hackman & Oldham (1980, cit. por Cunha et al., 2014) sugerem que o trabalho em si mesmo poderá ser uma fonte motivacional, pois as características da função (como, por exemplo, a autonomia ou o feedback) parecem potenciais fatores de satisfação.

Outra fonte de satisfação é constituída pelas oportunidades de promoção, mas para que os colaboradores não fiquem insatisfeitos é necessário que as organizações apresentem condições realistas de progressão na carreira, se possível logo no processo de recrutamento e seleção (Cunha et al., 2014).

O estilo de chefia também é determinante para a satisfação, sendo fundamental a orientação do chefe para as pessoas, bem como o estilo de liderança participativo, defendido por Miller & Monge (1986) e Yulk (1998, cit. por Cunha et al., 2014).

Causas Pessoais	Causas Organizacionais
Fatores demográficos (e.g. idade, género, habilitações literárias e profissionais, tempo de serviço, estado civil, etc.)	Salário Trabalho em si mesmo Perspetivas de carreira Chefia
Diferenças individuais (e.g. afeto positivo, locus de controlo, personalidade, otimismo, auto estima)	Colegas Condições de trabalho Quantidade de trabalho Autonomia

Tabela 2: Principais causas da satisfação no trabalho.

Fonte: Rodrigues (2015)

De acordo com a tabela 2, as causas pessoais são determinadas por questões demográficas e pelas diferenças de cada indivíduo. Segundo Cunha et. al.,(2003) e CarrilloGarcía et al., (2013) as variáveis demográficas mais estudadas são a idade e o género.

Nas causas organizacionais, destaca-se o salário como uma causa da satisfação como uma fonte de satisfação primária, satisfazendo necessidades individuais e secundária, devido ao poder e estatuto que lhe está associado como defendem Fonseca (2014); Mendes (2014) e Renner et al. (2014).

Consequências da satisfação

Hackman e Oldman (1980) e Locke (1976) defendem a ideia de que a satisfação no trabalho é uma das áreas mais estudadas, pelo facto de se associar a ideia de que uma satisfação no trabalho elevada conduz a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e uma baixa rotatividade, e ainda, a um comprometimento dos trabalhadores para com as organizações.

Apolinário (2011, p. 6) salienta que “níveis de satisfação elevados são susceptíveis de gerar, por parte dos trabalhadores, laços de maior lealdade para com a empresa, maior identificação com os objectivos da mesma e empenhamento acrescido no trabalho”.

Também Ferreira *et al.* (2001, cit. por Pires, 2020), afirmam que quando se fala em consequências da satisfação no trabalho, quase de imediato se pensa na produtividade e no desempenho profissional, na rotatividade, no absentismo, nos comportamentos de cidadania organizacional, no bem-estar físico e psicológico e na satisfação com a vida.

Por forma a garantir a concretização dos objetivos pretendidos, as organizações devem criar uma atmosfera de comprometimento, lealdade e cooperação com os seus trabalhadores, recorrendo a políticas que incrementem a sua satisfação (Parvin e Kabir, 2011). De acordo com Wood *et al.* (1976), a saúde das organizações depende da satisfação que os trabalhadores tiram do seu trabalho.

Consequências da insatisfação

Segundo Maslach (2000) e Renner et al. (2014), a insatisfação a nível individual pode provocar desgaste emocional, psicológico e fadiga e que conseqüentemente promovem desinteresse e falta de satisfação pelo exercício da profissão. A nível organizacional, como conseqüências mais comuns o absentismo e o turnover. A nível social, fomenta um fraco relacionamento social, familiar e recreativo.

Martinez (2002) aponta na sua pesquisa, alguns efeitos a nível do comportamento como conseqüentes da insatisfação no trabalho: o absentismo, a rotatividade, os atrasos ou pausas prolongadas ou não concedidas, reivindicações ou greves, redução da produtividade e insatisfação com a vida.

Por outro lado, Frohman (1997, *cit. por* Zhou & George, 2001) defende que, numa época em que se preconiza a necessidade de mudança, criatividade e inovação nas organizações, deve ser questionado o pré conceito de que a insatisfação no trabalho é sempre um prejuízo para a eficácia organizacional.

Na mesma linha de pensamento, vários autores, como March e Simon (1958) e Staw (1984), têm sugerido que a insatisfação no trabalho pode realmente ter um impacto positivo na eficácia organizacional. Estes autores e Van Gundy (1987) têm defendido que quando os trabalhadores estão insatisfeitos com os seus trabalhos, tentam alterar situações atuais de trabalho e alcançar novas e melhores formas de desenvolver a sua atividade profissional (Zhou e George, 2001).

Amabile (1988) e Woodman et al. (1993) (*cit. por* Zhou & George, 2001) defendem que a criatividade do trabalhador contribui para a renovação da sobrevivência e crescimento da organização num ambiente organizacional competitivo. Assim, é possível que, sob determinadas condições, a insatisfação dos trabalhadores possa realmente levar ao desempenho criativo, o que acaba por beneficiar a sua organização.

Deste modo, a insatisfação no trabalho não é necessariamente um resultado indesejável para as organizações. Sob condições contextuais favoráveis, a insatisfação no trabalho pode ser redirecionada para um resultado positivo – a criatividade do empregado (Zhou & George, 2001) (*cit. por* Rainha, 2016).

Por outro lado, deixar um emprego é uma opção real para empregados insatisfeitos, e quando os empregados respondem à insatisfação com a saída, é porque o seu potencial para serem criativos na respetiva organização e fazerem melhorias é negado (Rainha, 2016).

Desempenho profissional

Durante várias décadas, os teóricos que se dedicam ao estudo do desempenho profissional enfatizaram quase exclusivamente a questão avaliativa do desempenho, relegando para segundo plano a sua conceptualização. Contudo, atualmente verifica-se uma crescente preocupação em discutir e analisar o conceito de desempenho profissional como um constructo substantivo (Bendasolli, 2012).

Campbell, et al. (1993) e Sonnentang & Frase (2002) (cit. por. Bendasolli, 2012) definem o conceito de desempenho profissional como um constructo comportamental, ou seja, como uma ação que é realizada pelo indivíduo que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

O constructo tem vindo a ser desenvolvido por vários autores e por várias abordagens teóricas, não havendo uma definição consensual (Queirós, 2015).

De acordo com Afful-Broni (2012) o desempenho individual é geralmente determinado por três fatores, nomeadamente: (1) a capacidade de fazer o trabalho; (2) o ambiente de trabalho e as ferramentas, materiais e informações necessárias para a realização do mesmo; (3) e a motivação para fazer o trabalho.

Relação entre satisfação e desempenho profissional

A relação entre a satisfação e o desempenho profissional tem sido objeto de amplo estudo ao longo dos tempos (Queirós, 2015), na medida em que a satisfação profissional do colaborador afeta o seu desempenho individual que, por sua vez, tem influência na performance da organização (Sequesseque, 2019).

Existem evidências de que a satisfação profissional apresenta correlação positiva com o desempenho profissional (Callefi et al., 2021).

Um indivíduo satisfeito no trabalho é aquele que desempenha funções pelas quais tem gosto, orgulho e se esforça por forma a ter um bom desempenho, pelo qual é congratulado/reconhecido (Azevedo, 2019).

Queirós (2015) considera que o trabalho é uma fonte de desenvolvimento e satisfação. É um meio de subsistência e de auto realização, já que, tão importante como ter uma ocupação laboral é desenvolver sentimentos gratificantes durante a execução da mesma. De outro modo, a competência, o empenho e a produtividade estarão seriamente comprometidos

Neto (2016) afirma que, o indivíduo satisfeito encontra-se com maior capacidade de resposta face às solicitações do meio envolvente.

A satisfação profissional é um preditor importante de bem-estar geral e um preditor forte do comportamento e do desempenho de um colaborador (Freitas, 2019),

“contribuindo assim para uma realização eficiente e efetiva dos objetivos da organização” (Aristovnik et al., 2018, p.130). A satisfação no trabalho é um preditor significativo do comprometimento organizacional e colaboradores comprometidos tendem a sentir-se satisfeitos, e vice-versa (Azevedo, 2019).

Quanto maior a satisfação, maior o comprometimento com o trabalho (Hora et al., 2018).

A satisfação no trabalho é de grande importância para as organizações, no sentido em que colaboradores satisfeitos, trabalharão em prol da concretização dos objetivos organizacionais (Pradhan et al., 2019). Isto porque, pesquisas anteriores revelaram uma ligação entre a satisfação no trabalho e uma maior lealdade e comprometimento por parte dos colaboradores (Murad et al., 2013; Sarker e Ashrafi, 2018) levando a que apresentem uma maior produtividade e performance no seu trabalho (Murad et al., 2013; Sibhoko e Bayat, 2019), refletindo-se numa melhor qualidade de serviço que, em último nível, satisfará os clientes (Aristovnik et al., 2018; Hussein et al., 2014).

Práticas promotoras de satisfação

As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem aos seus colaboradores, na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização dos seus objetivos (Sequesseque, 2019), tais como a criação de um bom ambiente de trabalho, com bom relacionamento interpessoal, a recompensa salarial, investimento no desenvolvimento pessoal dos colaboradores como forma de atração e retenção, a existência de feedback por parte dos supervisores para aperfeiçoamento do trabalho, autonomia no trabalho, pois a pessoa com autonomia sente-se mais importante e valorizada, a integração social na organização, independentemente da raça, sexo ou religião (Junior et 2018). Estas práticas interferem na produtividade e influenciam o comportamento dos colaboradores, aumentando o grau de comprometimento da pessoa com a organização.

Para alguns autores, a motivação para o trabalho é resultante da atratividade da recompensa e da relação esforço-recompensa percebida pelo colaborador (Monteiro et al., 2015). A partir disso, é possível otimizar o desempenho organizacional, atrair profissionais de alto potencial, alcançar níveis de qualidade maiores, reduzir custos e, conseqüentemente, maximizar os lucros, uma vez que na atualidade as organizações que conquistam sucesso são as que valorizam a qualidade dos trabalhos, e apresentam ações voltadas para a motivação e a satisfação dos mesmos (Chepkwony e Oloko, 2014).

A crença de que o salário e outros ganhos económicos são a única forma de motivar ou incentivar os trabalhadores para alcançar os resultados preconizados, deixa de fazer sentido com a teoria das relações humanas, na qual as fontes de motivação deixam de ser unicamente económicas, passando a considerar-se também as recompensas sociais e simbólicas como a comunicação, a personalidade do colaborador e do gestor, os incentivos sociais do trabalho, a liderança, e as relações interpessoais e sociais dentro da organização (Sequesseque, 2019).

É indispensável, por parte da organização, a prática da compensação à contribuição prestada pelos colaboradores, incentivando desse modo, o seu sentido de motivação na melhoria do desempenho. O objetivo da política de recompensa é ligar os interesses individuais e os da empresa, recompensando os funcionários por ações que beneficiem ambas as partes (Sequesseque, 2019).

A recompensa organizacional é um fator muito importante para a manutenção das pessoas dentro de uma empresa, e segundo Stadler et al. (2015) a remuneração, enquanto recompensa, é uma variável que influencia o desempenho dos trabalhadores.

Com o aumento do desempenho profissional e, conseqüentemente, da produtividade, permite-se às organizações remunerar melhor os seus colaboradores, investir em novos equipamentos, tornar os seus produtos e serviços mais competitivos e ainda conseguir lucros consideráveis (Sequesseque, 2019).

Capítulo II – Estudo Empírico

Metodologia

Método

Para a investigação que se propõe foi utilizado o método quantitativo que possibilita a análise estatística e o estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas.

Utilizou-se um questionário, elaborado no Google Forms e distribuído via email institucional a todos os colaboradores da unidade de saúde pública que aceitou participar neste estudo. O questionário foi aplicado num horizonte temporal de 8 dias no mês de junho de 2023.

O preenchimento dos questionários foi realizado de forma voluntária. Todos os respondentes autorizaram a recolha e tratamento de dados para os efeitos previstos. Recolhidos os resultados (102) procedeu-se à sua análise e tratamento em SPSS.

Amostra

De uma população de 1786 colaboradores da instituição pública de saúde que aceitou colaborar neste estudo, foi recolhida uma amostra de 102 respondentes.

O nome da instituição não será mencionado devido a manifestação de vontade, por parte da mesma, por manter o anonimato.

Instrumento de recolha de dados

O instrumento definido para levar a cabo a investigação é o inquérito por questionário, por ser uma técnica que possibilita atingir um número elevado de pessoas e foi distribuído pelos participantes via email. A utilização deste instrumento de investigação permitiu o anonimato das respostas e a liberdade dos participantes exporem a sua opinião.

Foi elaborado e aplicado um questionário, para caracterização da amostra (género, idade, formação académica, categoria profissional e antiguidade na organização).

De seguida optou-se por utilizar uma escala, para medir as variáveis em análise neste estudo, tendo sido escolhida a Job Satisfaction Survey (JSS) de Spector (1985), adaptada para a população portuguesa por Sousa (2011) conforme o anexo I.

Para a opção por esta escala, consideraram-se as recomendações de Meyer e Allen (1997 citado em Fields, 2002) para avaliações psicométricas de medidas utilizadas em pesquisas:

- 1) consistência interna aceitável (coeficiente alfa de Cronbach deve ser igual ou superior a 0,70);
- 2) os scores da escala devem ser estáveis no tempo;
- 3) deve ser considerada a validade divergente e convergente da escala.

Para além disto, a Job Satisfaction Survey assenta em nove subescalas (tabela 3) que medem a satisfação profissional com cada uma de nove dimensões, e ainda a satisfação global (Spector, 1985).

A consistência interna, obtida com base numa amostra de 3067 sujeitos que responderam ao Job Satisfaction Survey, é globalmente adequada e a validade do instrumento também é satisfatória (Spector, 1997 citado em Neves et al., 2001). No estudo de desenvolvimento da escala, a consistência interna foi calculada numa amostra de 2870 indivíduos tendo-se obtido alfa de Cronbach igual a 0,91 para a escala Global. Apenas, duas das subescalas apresentaram alfa inferior a 0,7 (Spector, 1985). Spector, (1997, citado em Fields, 2002 pp. 14), estabelece que “as nove facetas estão todas positivamente correlacionadas”.

Outro fator importante nesta escala, é o número de itens da escala pois não é extensa e é uma escala multi-itens (36 itens).

Os itens da Job Satisfaction Survey estão escritos em dois sentidos: positivo e negativo. A resposta é dada numa escala de Likert de 5 pontos que vai do discordo totalmente ao concordo totalmente (Spector 2011).

Subescala	Item
Salário	1 – 10* - 19* - 28
Promoção	2 – 11 – 20 - 33
Superior Hierárquico	3 – 12* - 21* - 30
Benefícios	4* - 13 – 22 – 29*
Recompensas	5 – 14* - 23* - 32*
Procedimento Operacional	6* - 15 – 24* - 31*
Colegas de Trabalho	7 – 16* - 25 – 34*
Trabalho Propriamente Dito	8* - 17 – 27 - 35
Comunicação	9 – 18 – 26* - 36*
Total da satisfação	1 - 36

Nota: Os itens marcados com * são invertidos

Tabela 3 – Correspondência entre os itens e as subescalas da JSS (Spector, 2011).

Técnica de análise de dados

Para a análise dos dados recolhidos foi utilizada a análise estatística, uma vez que permite tratar uma grande quantidade de dados e definir padrões e tendências.

Foi dada preferência a estatísticas descritivas como frequências e percentagens, apresentamos medidas de tendência central (que descrevem o resultado típico, médio ou central de uma distribuição) como sejam a média. Foi também determinada a variabilidade (que nos informa acerca de como os resultados diferem ou variam) como a amplitude, o desvio padrão, a curva normal, os resultados *z* ou padronizados (que nos permitem perceber o desempenho de um indivíduo, relativamente a outros) e a sua conversão num percentil (ponto da distribuição no qual ou a baixo do qual se situa uma percentagem de casos); utilizámos, também, medidas de correlação (medida em que duas variáveis estão associadas ou ocorrem conjuntamente) como sejam o diagrama de dispersão e o coeficiente *r* de Pearson (que nos indica a força de uma possível associação entre duas variáveis).

Para este tratamento estatístico dos dados foi utilizado o software SPSS (versão 29).

Caracterização sociodemográfica da população em estudo

Como podemos observar, na tabela 4, os respondentes tinham, em média, uma idade de 46, 53 anos, encontrando-se a laborar na instituição de saúde há quase 18 anos. Eram, preferentemente do sexo feminino (80,4%) e possuíam, maioritariamente a licenciatura, do ponto de vista académico. (57,8%).

	Média	(d.p.)
Idade	46,53	11,04
Antiguidade	17,82	12,51

Tabela 4 : distribuição da população por idade e antiguidade na instituição (média e desvio padrão)

		Frequência	Percentagem
Género	Masculino	22	21,6
	Feminino	82	80,4
Formação Académica	Secundário e Profissional	22	21,6
	Licenciatura	59	57,8

	Mestrado e Doutoramento	21	20,6
Categoria Profissional	Assistente Operacional	9	8,8
	Assistente Técnico	19	18,6
	Técnico Superior	29	28,4
	Enfermeiro	32	31,4
	Médico	13	12,7

Tabela 5 : distribuição da população por género, formação académica e categoria profissional (frequência absoluta e relativa)

Como se pode verificar, na tabela 5, mais de 30 por cento dos respondentes eram enfermeiro, logo seguidos pelos técnicos superiores (28,4%) e pelos assistentes técnicos (18,6%). A categoria profissional menos representada nesta amostra foi a de assistente operacional.

Verificámos, ainda, de acordo com a tabela 6, que o grupo dos técnicos superiores possuía uma média de idades mais baixa (43,31 anos), na comparação com os restantes grupos profissionais. Já o grupo dos assistentes operacionais foi composto por indivíduos com uma média etária mais elevada (50,22 anos de idade), logo seguido pela população composta por médicos.

		Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnico Superior	Enfermeiro	Médico
Idade	média (d.p.)	50,22	47,95	43,31	46,97	48,0
		(9,82)	(8,88)	(12,7)	(10,36)	(12,23)
Antiguidade	média (d.p.)	15,89	19,63	13,52	22,59	14,38
		(11,14)	(11,2)	(12,36)	(12,61)	(12,4)

Tabela 6: Distribuição da população por categoria profissional, considerando a idade e a antiguidade (cálculo de médias e desvio padrão)

Um número elevado da população respondente era do sexo feminino, sendo as categorias profissionais com mais elementos deste género a dos enfermeiros e técnicos superiores, logo seguida dos assistentes técnicos (tabela 7).

Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnico Superior	Enfermeiro	Médico
-------------------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------	---------------

Género	Masculino	2	4	4	5	5
	Feminino	7	15	25	27	9
Formação Académica	Secundário e Profissional	9	12	1	0	0
	Licenciatura	0	7	22	23	7
	Mestrado e Doutoramento	0	0	6	9	6

Tabela 7: Distribuição da população por categoria profissional, considerando o género e a formação académica (cálculo de frequências absolutas).

Verificámos, ainda, que no grupo de assistentes operacionais, apenas responderam indivíduos como ensino secundário ou profissional (100%). Também o grupo dos assistentes técnicos foi composto, maioritariamente por pessoas com o ensino secundário / profissional (63,2%). De acordo com as expectativas, as categorias profissionais dos técnicos superiores, dos enfermeiros e dos médicos possuíam a licenciatura ou mesmo o mestrado ou doutoramento, 100% no caso das duas últimas categorias referidas.

Estatística descritiva

Dado ter sido considerada a pertinência de verificar os níveis de satisfação pelas diferentes categorias profissionais, na tabela 8, encontram-se descritas as médias e o desvio padrão de cada um dos itens medidos pelo questionário, sendo de realçar que, na generalidade, os respondentes parecem sentir-se medianamente satisfeitos com o superior hierárquica direto, as regras e procedimentos, as pessoas / colegas com quem trabalham, a importâncias sentida no seu trabalho, o gosto / orgulho pelo trabalho. De referir, no entanto, que só as classes profissionais dos médicos nos itens 7 e 25, dos enfermeiros no item 25 e dos técnicos superiores nos itens 8 e 12 apresentaram uma pontuação superior a 4 (concordo) na escala de Likert. De referir, ainda, que os itens 17 “Gosto do que faço no trabalho” e 27 “Sinto orgulho no meu trabalho” obtiveram uma pontuação superior a 4 para todas as categorias profissionais, sendo os as questões em que foram identificados maiores níveis de satisfação.

Em sentido inverso, encontrámos os itens 1, 2, 10, 11, 20, 29 e 33, que se encontram associados, preferentemente, a questões de salariais, obtenção de benefícios extra salariais e hipóteses de promoção.

		Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnico Superior	Enfermeiro	Médico
1-	Valor_Justo	1,67 (0,71)	1,58 (1,02)	1,89 (1,05)	1,72 (0,89)	1,77 (1,01)
2-	Hipóteses_Promoção	1,78 (0,97)	1,42 (0,96)	1,66 (0,81)	1,69 (0,74)	1,92 (1,12)
3-	Competência_Sup_Hierar quico	3,11 (0,78)	2,74 (1,24)	3,76 (1,27)	3,34 (0,97)	3,23 (1,42)
4-	Benefícios_Extra_Salário	2,22 (0,67)	1,68 (1,06)	2,03 (0,94)	1,94 (0,99)	1,54 (0,97)
5-	Recompensa_Trabalho	1,89 (0,78)	1,89 (1,19)	2,14 (1,13)	1,78 (0,66)	1,69 (0,75)
6-	Regras_Trabalho	3,00 (1,22)	2,16 (1,01)	3,10 (1,05)	2,94 (0,91)	2,69 (1,32)
7-	Gosto_Colegas	3,67 (0,87)	3,95 (0,62)	3,89 (0,90)	3,97 (0,82)	4,08 (0,49)
8-	Importância_Trabalho	3,11 (1,17)	3,00 (1,49)	4,07 (1,19)	3,47 (1,08)	3,77 (0,83)
9-	Comunicação	2,00 (1,00)	2,11 (1,15)	2,41 (1,02)	1,94 (0,81)	2,46 (1,13)
10-	Aumentos_Salariais_Espa ço	1,56 (0,53)	1,32 (0,67)	1,38 (0,49)	1,16 (0,45)	1,15 (0,55)
11-	Possibilidade_Promoção	1,67 (0,50)	1,37 (0,96)	1,69 (0,85)	1,84 (0,81)	1,54 (0,52)
12-	Justiça_Superior	3,22 (0,8)	3,32 (1,34)	4,03 (1,15)	3,88 (0,83)	3,38 (1,26)
13-	Comparação_Benefícios	2,1 (0,78)	1,68 (0,95)	1,79 (0,86)	2,09 (0,93)	1,46 (0,97)
14-	Valoração_Trabalho	2,44 (1,24)	2,42 (1,35)	3,03 (1,12)	2,59 (0,95)	2,31 (1,03)
15-	Burocracia	3,33 (0,71)	2,79 (1,08)	3,00 (1,13)	2,78 (0,83)	2,23 (1,01)
16-	Incompetência_Colegas	2,44 (0,88)	2,84 (1,12)	3,66 (1,01)	3,47 (0,92)	3,00 (1,15)
17-	Gosto	4,11 (0,93)	4,11 (0,88)	4,45 (0,57)	4,09 (0,69)	4,08 (1,04)
18-	Objetivos	2,33 (1,12)	2,95 (1,18)	3,21 (1,01)	2,63 (1,07)	2,38 (1,26)
19-	Salário_Valorização	2,11 (1,17)	2,00 (1,33)	1,97 (0,91)	1,97 (0,95)	1,62 (1,19)
20-	Promoção	1,67 (0,53)	1,44 (0,58)	1,68 (0,73)	1,84 (0,66)	1,77 (0,74)
21-	Interesse_Superior	3,11 (0,78)	2,53 (1,50)	3,28 (1,39)	3,22 (0,87)	2,92 (1,55)
22-	Benefícios_Extra	2,11 (0,93)	1,58 (0,96)	2,03 (0,98)	2,00 (0,84)	1,46 (0,97)
23-	Gratificação_Serviço	2,33 (0,500)	2,47 (0,96)	2,55 (0,91)	2,81 (1,03)	2,46 (1,13)
24-	Excesso_Trabalho	1,89 (0,33)	1,68 (0,58)	1,86 (0,58)	1,91 (0,64)	1,67 (0,78)
25-	Colegas	3,44 (0,73)	3,95 (0,62)	3,90 (0,78)	4,03 (0,65)	4,08 (0,49)
26-	Conhecimento_Hospital	1,78 (0,67)	2,05 (1,08)	2,28 (0,92)	1,87 (0,75)	2,23 (1,019)
27-	Orgulho	4,22 (0,44)	4,53 (0,51)	4,07 (0,68)	4,00 (0,76)	3,92 (0,95)
28-	Aumentos_Salariais	2,00 (0,71)	1,63 (1,07)	1,79 (0,86)	1,47 (0,57)	1,31 (0,63)

29- Benefícios	1,67 (0,87)	1,53 (0,90)	1,79 (1,05)	1,75 (0,84)	1,38 (0,65)
30- Superior_Hierárquico	3,56 (1,01)	3,00 (1,33)	3,97 (1,15)	3,81 (0,79)	3,38 (1,56)
31- Burocracia_Atual	2,89 (1,05)	2,00 (0,75)	2,69 (1,04)	2,34 (0,79)	1,62 (0,87)
32- Recompensa_Esforços	1,89 (0,60)	1,84 (1,07)	2,10 (0,78)	1,97 (0,66)	1,62 (0,65)
33- Hipóteses_Promoção	1,56 (0,73)	1,52 (0,84)	1,69 (0,89)	2,00 (1,05)	1,85 (1,14)
34- Disputas	2,56 (1,13)	3,00 (1,20)	2,93 (1,07)	2,78 (1,10)	3,08 (1,256)
35- Agrado_Trabalho	3,33 (0,87)	3,89 (0,66)	3,66 (1,04)	3,50 (0,76)	2,92 (1,19)
36- Explicação_Tarefas	2,89 (1,17)	1,95 (1,22)	3,41 (0,95)	3,25 (0,95)	2,85 (1,28)

Tabela 8: médias e desvios padrão para os itens da escala JSS, por categorias profissionais.

Deve, ainda, ser referido que encontramos discrepâncias nas respostas aos itens entre as diferentes categorias profissionais, sendo de realçar que no item 16 que refere a necessidade de trabalhar mais devido à incompetência dos colegas, os assistentes operacionais apresentaram uma perspetiva mais crítica, referindo-se mais insatisfeitos neste aspeto, na comparação com outras categorias profissionais. Já no que se refere ao item 15, constatámos que a categoria dos médicos apresentou maiores níveis de satisfação por se considerar menos afetada pela burocracia impeditiva de um bom trabalho (tabela 8).

Considerando as dimensões estudadas pelo JSS, foram efetuadas estatísticas de análise de variância, t-test e ANOVA, que são apresentadas a seguir:

Na tabela 9, verificamos que apenas a dimensão trabalho propriamente dito apresentou um valor de p significativo, que realça a probabilidade de que os resultados da amostra ocorram. Os indivíduos do género masculino apresentaram um ligeiramente superior gosto, prazer e orgulho no trabalho, na comparação com as mulheres.

	Masculino	Feminino	p value
Salário	1,57 (0,72)	1,66 (0,64)	0,542
Promoção	1,68 (0,78)	1,70 (0,64)	0,580
Superior Hierárquico	3,46 (1,15)	3,41 (1,04)	0,234
Benefícios	1,5 (0,66)	1,88 (0,76)	0,376
Recompensas	2,17 (0,77)	2,27 (0,68)	0,747
Procedimento	2,39 (0,59)	2,46 (0,68)	0,338

Operacional

Colegas de Trabalho	3,49 (0,74)	3,50 (0,655)	0,189
Trabalho propriamente dito	3,70 (0,87)	3,88 (0,56)	0,016
Comunicação	2,51 (0,81)	2,49 (0,74)	0,848
Total de Satisfação	2,48 (0,53)	2,56 (0,44)	0,901

Tabela 9: Nível de satisfação pelo género, de acordo com as 9 dimensões do JSS (t Test)

Relativamente aos níveis de satisfação, tal como definidos pelo JSS, por faixas etárias (tabela 10), verificamos que apenas o domínio salário apresentou significância estatística. Este é um domínio em que todos os grupos etários apresentaram elevada insatisfação, sendo de realçar a faixa dos 33 aos 42 anos, mas também dos 53 aos 66 anos de vida. Talvez possamos complementar a análise com a observação de que, no grupo etário dos 23 aos 32 anos os respondente apresentaram um valor superior a 4 (concordo) na dimensão superior hierárquico.

	23 a 32 anos	33 a 42 anos	43 a 52 anos	53 a 66 anos	p value
Salário	1,85 (0,84)	1,28 (0,27)	1,88 (0,61)	1,64 (0,71)	0,003
Promoção	1,74 (0,68)	1,39 (0,47)	1,82 (0,72)	1,80 (0,69)	0,066
Superior Hierárquico	4,15 (0,65)	3,38 (1,26)	3,31 (1,04)	3,25 (0,92)	0,055
Benefícios	2,04 (0,95)	1,50 (0,50)	1,98 (0,65)	1,86 (0,85)	0,060
Recompensas	2,23 (0,76)	2,08 (0,61)	2,33 (0,77)	2,34 (0,67)	0,478
Procedimento Operacional	2,56 (0,72)	2,44 (0,61)	2,53 (0,72)	2,32 (0,62)	0,563
Colegas de Trabalho	3,56 (0,52)	3,64 (0,59)	3,48 (0,69)	3,38 (0,74)	0,481
Trabalho propriamente dito	3,81 (0,61)	3,73 (0,69)	3,86 (0,66)	3,94 (0,57)	0,677
Comunicação	2,46 (0,76)	2,52 (0,79)	2,57 (0,85)	2,41 (0,59)	0,853
Total de Satisfação	2,66 (0,47)	2,44 (0,41)	2,62 (0,52)	2,52 (0,43)	0,420

Tabela 10: Nível de satisfação por faixas etárias, de acordo com as 9 dimensões do JSS (ANOVA).

Na tabela 11 podemos observar que os níveis de satisfação, associados à formação académica, se encontram significativamente relacionadas com o superior hierárquico e com a comunicação. Observámos que indivíduos com maior nível de escolaridade apresentaram maior perceção de competência, justiça, gosto e de interesse da parte do seu superior hierárquico direto. Já as pessoas com menor escolarização revelaram uma perspetiva neutra (não concordo nem discordo) no que diz respeito a este aspeto. No que se refere ao nível de comunicação institucional, relevamos os valores negativos dos respondentes, nomeadamente no grupo de pessoas com o ensino secundário e profissional, de menor escolarização. Entre os domínios mais

positivamente avaliados, ainda que abaixo do valor 4, encontrámos relativos aos colegas de trabalho e trabalho propriamente dito.

	Secundário e Profissional	Licenciatura	Mestrado e Doutoramento	p value
Salário	1,73 (0,68)	1,70 (0,70)	1,39 (0,36)	0,131
Promoção	1,53 (0,56)	1,75 (0,72)	1,71 (0,62)	0,414
Superior Hierárquico	3,03 (0,99)	3,38 (1,12)	3,93 (0,70)	0,017
Benefícios	1,73 (0,70)	1,91 (0,77)	1,69 (0,73)	0,410
Recompensas	2,10 (0,63)	2,31 (0,74)	2,27 (0,64)	0,507
Procedimento Operacional	2,35 (0,66)	2,48 (0,65)	2,44 (0,71)	0,731
Colegas de Trabalho	3,27 (0,62)	3,54 (0,64)	3,63 (0,72)	0,164
Trabalho propriamente dito	3,82 (0,52)	3,84 (0,65)	3,88 (0,70)	0,946
Comunicação	2,18 (0,56)	2,49 (0,79)	2,85 (0,69)	0,014
Total de Satisfação	2,42 (0,36)	2,57 (0,53)	2,64 (0,31)	0,264

Tabela 11: Nível de satisfação por formação académica, de acordo com as 9 dimensões do JSS (ANOVA).

Considerando os níveis de satisfação da população avaliada, constatámos que os itens associados às regras, procedimentos, burocracia e à quantidade de trabalho (procedimento operacional) surgiram significativamente relacionados com as categorias profissionais (tabela 12). Observámos que, nomeadamente os médicos e os assistentes técnicos apresentaram-se insatisfeitos no que se refere a estes aspetos. O grupo profissional que apresentou níveis mais neutros relacionados com estes aspetos foi o dos assistentes operacionais. Pode ainda ser realçado que o grupo dos técnicos superiores é o que demonstrou maior satisfação relativa ao seu trabalho propriamente dito.

	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnico Superior	Enfermeiro	Médico	p value
Salário	1,83 (0,61)	1,63 (0,80)	1,76 (0,66)	1,57 (0,47)	1,46 (0,79)	0,554
Promoção	1,67 (0,53)	1,44 (0,58)	1,68 (0,72)	1,84 (0,66)	1,77 (0,74)	0,335
Superior Hierárquico	3,25 (0,69)	2,89 (1,21)	3,76 (1,07)	3,55 (0,73)	3,23 (1,38)	0,061
Benefícios	2,03 (0,69)	1,62 (0,73)	1,91 (0,71)	1,96 (0,76)	1,46 (0,76)	0,156
Recompensas	2,14 (0,39)	2,16 (0,93)	2,46 (0,72)	2,26(0,57)	2,02 (0,67)	0,344
Procedimento Operacional	2,78 (0,59)	2,16 (0,61)	2,66 (0,71)	2,49 (0,48)	2,00 (0,73)	0,004
Colegas de Trabalho	3,03 (0,58)	3,43 (0,67)	3,59 (0,69)	3,56 (0,63)	3,56 (0,66)	0,218

Trabalho propriamente dito	3,69 (0,54)	3,88 (0,59)	4,05 (0,59)	3,76 (0,62)	3,67 (0,79)	0,300
Comunicação	2,25 (0,73)	2,26 (0,87)	2,83 (0,60)	2,40 (0,61)	2,48 (0,98)	0,057
Total de Satisfação	2,52 (0,29)	2,39 (0,54)	2,72 (0,48)	2,59 (0,35)	2,34 (0,51)	0,062

Tabela 12: Nível de satisfação por categoria profissional, de acordo com as 9 dimensões do JSS (ANOVA).

Estatística correlacional

Sendo, estatisticamente, a correlação definida como o grau em que os pares de resultados de dois (ou mais) conjuntos de medidas tende a variar conjuntamente, interessa analisar o coeficiente de correlação de algumas variáveis abordadas. O r de Pearson é o mais frequentemente usado e determina um coeficiente de correlação alto substancial ou baixo, seja negativo seja positivo. Assim o $+1,00$ determina uma correlação positiva perfeita enquanto o $-1,00$ determina uma correlação negativa perfeita. A total independência das variáveis é determinada por um coeficiente de correlação igual a $0,00$.

No que respeita à correlação entre as variáveis sociodemográficas da população estudada e as dimensões da JSS, de acordo com a tabela 13, constatámos uma correlação negativa entre o superior hierárquico e a idade ($p < .01$) e antiguidade ($p < .05$). Pessoas mais novas da amostra e com menor anos de antiguidade parecem ter níveis mais elevados de satisfação com o superior. Esta dimensão da JSS relaciona-se, ainda, positivamente com a dimensão académica ($p < .01$). Maior habilitação parece corresponder a maior proximidade com o superior hierárquico.

	Género	Idade	Formação académica	Categoria profissional	Antiguidade
Salário	0,055	0,049	-0,172	-0,135	-0,069
Promoção	0,010	0,146	0,092	0,155	0,081
Superior Hierárquico	-0,019	-0,255**	0,278**	0,100	-0,200*
Benefícios	0,158	0,023	-0,014	-0,058	0,071
Recompensas	0,058	0,045	0,082	-0,026	-0,022
Procedimento Operacional	0,044	-0,134	0,044	-0,129	-0,147
Colegas de Trabalho	0,009	-0,160	0,178	0,172	-0,119
Trabalho propriamente dito	0,114	0,071	0,033	-0,071	-0,009
Comunicação	-0,012	-0,039	0,291**	0,065	-0,079
Total de Satisfação	0,070	-0,081	0,166	-0,004	-0,121

Tabela 13: Correlação r de Pearson: correlação entre as variáveis sociodemográficas da população estudada e as dimensões da JSS

Correlação r de Pearson entre as variáveis sociodemográficas da população e as dimensões do JSS. (* $p < 0.050$; ** $p < 0.010$)

Por fim, o nível de comunicação, o conhecimento das tarefas de trabalho e o entendimento dos objetivos surgiu correlacionado de uma forma positiva com a formação académica ($p < 0.01$), sendo legítimo considerar que os indivíduos com maiores qualificações se encontram mais satisfeitos no que diz respeito a estes aspetos.

Discussão dos resultados

Para a discussão dos resultados, tendo em conta os objetivos definidos para este estudo, foram destacados os resultados considerados mais relevantes para que em simultâneo fosse realizada uma reflexão crítica e a confrontação com o enquadramento teórico e outros estudos já efetuados.

Dado o objetivo geral de definir quais os níveis de satisfação das diferentes categorias profissionais de uma instituição pública no sector da saúde, concluímos que, na generalidade, os níveis de satisfação para os diferentes domínios avaliados se revelaram baixos. Os respondentes pareceram, no entanto, sentir-se medianamente satisfeitos com o superior hierárquica direto, com as regras e procedimentos, com as pessoas / colegas com quem trabalhavam, com a importância sentida no seu trabalho e com o gosto / orgulho pelo trabalho. Em sentido contrário, surgiram os domínios associados às questões salariais, de obtenção para os benefícios extra salariais e de hipóteses de promoção.

Considerando os dados bibliográficos disponíveis, deve ser lembrado que no domínio da satisfação com a liderança surge frequentemente confirmado que qualquer equipa de trabalho necessita de um líder com capacidade de comunicação e de influenciar os seus colaboradores no sentido da consecução dos objetivos definidos. Os nossos resultados vão ao encontro aos estudos consultados, também eles direcionados aos profissionais no setor da saúde, nomeadamente Schmidt e Dantas (2006), Silveira, et al. (2012), Mendes (2014), que se debruçaram sobre a importância da liderança na satisfação dos colaboradores. No nosso estudo surgiu, ainda, confirmada esta realidade, sendo possível afirmar que a nossa amostra de respondentes parece ter uma perspetiva positiva relativamente às suas chefias mais diretas. Também os autores Mendes (2014) e Fonseca (2014) concluíram, nos seus trabalhos, que existia uma correlação positiva entre o estilo de liderança das chefias e a satisfação. Já Sartoreto (2013), no seu estudo observou que a forma como o líder se

relaciona com a equipa, bem como a sua forma de agir perante esta, no dia-a-dia, fazem a diferença, através de uma gestão de resultados alcançados pelo compromisso e não pelo dever de fazer.

O gosto, orgulho no trabalho propriamente dito e a importância que é sentida pelos nossos respondentes na execução das suas tarefas, é outra dimensão na qual os inquiridos surgiram razoavelmente satisfeitos, obtendo, mesmo, pontuações razoavelmente elevadas para todas as categorias profissionais. Autores como Hackman e Oldham (1976), Pereira e Fávero (2001) e Nunes (2014) preconizam que o trabalho em si é uma possível causa da satisfação e demonstram isso nos seus trabalhos. Este foi mesmo o domínio em que foram alcançados maiores níveis de satisfação. De referir, ainda, que, de acordo com a bibliografia consultada, a satisfação corresponde a uma sensação de realização e sucesso (Murad et al, 2013) e a um estado emocional positivo (Cortinhas, 2014), sendo legítimo pensar que, tal como Duarte et al, 2019 referiram, a satisfação vai para além das questões económicas, realçando-se uma mudança do foco da satisfação da área económica para a social e humana. Os nossos resultados que confirmam, que apesar da insatisfação da população estudada com os aspetos económico/práticos como as questões salariais ou mesmo de evolução na carreira, os inquiridos apresentaram uma valoração positiva nos domínios subjetivos da satisfação, como seja a satisfação que os inquiridos sentiam no que respeita ao tipo de trabalho. Tal facto poderá ser explicado porque na sua grande maioria os participantes do estudo eram profissionais de saúde, que fizeram uma escolha, em termos de carreira e formação. Essa escolha advém de uma vocação e gosto pela área. Estes dados corroboram o estudo efetuado por Batista, Vieira, Cardoso e Carvalho (2005), Mendes (2014), Fonseca (2014), Renner et al. (2014).

Devem, ainda, ser realçadas as valorações razoavelmente positivas do nível da satisfação associado aos colegas de trabalho, obtidas pela população estudada. Os nossos dados confirmam, assim, a bibliografia consultada que realça a importância deste aspeto para a satisfação (Locke, 1976). Relativamente aos colegas de trabalho, sendo eles da mesma classe profissional, ou não, são também causas da satisfação, tendo influência no ambiente social da instituição.

Em sentido inverso, encontrámos pontuações negativas associadas às questões salariais, obtenção de benefícios extra salariais e hipóteses de promoção. São vários os autores que referem a importância do salário e das recompensas monetárias como uma fonte de satisfação primária, satisfazendo necessidades individuais e secundárias, devido ao poder e estatuto que lhe está associado (Fonseca, Mendes,

Renner, Taschetto, Baptista & Basso, 2014). No que diz respeito à dimensão promoção, Cunha et al. (2003) referiram entender que as organizações deverão ter atenção redobrada relativamente a estes aspetos. Os respondentes do nosso estudo parecem percepcionar baixa retribuição pelas suas prestações e poucas perspetivas de evolução na carreira, na instituição. Ora sendo a maioria dos respondentes pessoas com formação académica superior, é natural que tenham como objetivo profissional e pessoal essa mesma evolução, sendo esta falha uma fonte de insatisfação que pode levar a manifestações práticas como absentismo, abandono, perturbação psicológica decorrente do stress no trabalho, ineficiência da produtividade, comportamentos contraproducentes, etc. (Freixo, 2010; Gonçalves, 2017).

De acordo com Judge (1992) e Lucas (2008) (cit. por Rainha, 2016), relativamente à idade, os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os mais velhos. No caso da população por nós estudada, verificámos que era a faixa etária entre os 33 e 42 anos que se encontrava mais insatisfeita com as questões salariais. Esta é uma etapa do ciclo de desenvolvimento em que as pessoas têm a legítima expectativa de poderem suprir necessidades que ficam associadas à relevância da disponibilidade financeira que lhes adquirir bens possibilitadores da constituição de um lar. Por outro lado, os trabalhadores mais jovens tendem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade o que, de acordo com a bibliografia consultada, promove a constatação de um desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade de trabalho (Rainha, 2016).

Contrariamente a alguma da bibliografia consultada, constatámos que, na amostra do nosso estudo, as mulheres apresentaram um nível de satisfação globalmente superior ao dos homens. A população por nós estudada era composta por mais de 80% de pessoas do género feminino, o que poderá ser relevante para estes achados. Por outro lado, as mulheres do nosso estudo possuíam uma média de idades e de antiguidade superior à dos homens, apesar de terem habilitações académicas inferiores e pertencerem a categorias profissionais menos autónomas, como as de assistente operacional e técnico, o que reforça a nossa admiração. Este é um facto que poderá ser explicado pela possibilidade de as mulheres do nosso estudo estarem mais disponíveis para outras fontes de felicidade, como é o caso da vida familiar, como referido por Rainha, 2016.

Corroborando a literatura consultada (Oishi & Koo, 2008 e Oishi et al, 2007, cit. por Rainha, 2016), observámos, ainda, que as habilitações literárias e mesmo a autonomia de execução de funções se revela como influenciador para a insatisfação no trabalho.

No nosso caso, constatámos que os médicos se demonstraram menos satisfeitos no que diz respeito às questões salariais, às recompensas, aos procedimentos operacionais e até à satisfação global, na comparação com as restantes categorias profissionais analisadas.

As instituições hospitalares apresentam, atualmente, uma preocupação constante em humanizar os cuidados de saúde e oferecer serviços cada vez mais diferenciados aos utentes, mas esta preocupação não se compadece com as restrições orçamentais, trazendo implicações diretas para os utentes, mas também para quem trabalha.

A qualidade dos serviços no âmbito da saúde constitui uma preocupação que envolve todos, líderes, profissionais e saúde e utentes.

Os líderes/gestores têm um papel fundamental no estabelecimento de estratégias que possam melhorar cada uma das nove dimensões da satisfação analisadas neste estudo e nomeadamente aquelas em que se obtiveram níveis de satisfação menores, como as associadas às dimensões do salário, hipóteses de promoção e benefícios extra salário, de modo a elevar a satisfação profissional. Mas a satisfação profissional não se esgota apenas no domínio pecuniário, muitas vezes, difícil de alterar devido a políticas organizacionais e restrições orçamentais. A satisfação profissional constitui-se também, e em grande parte, por um domínio emocional. Como, em muitas situações, é mais difícil promover estratégias promotoras de satisfação no domínio pecuniário, acreditamos que a aposta na satisfação deve constituir-se por estratégias no domínio emocional como:

- ✓ Dar primazia a formas de liderança que suportem a construção de confiança, baseadas na comunicação e respeito pelas opiniões dos colaboradores;
- ✓ Promover um ambiente saudável conducente à redução do conflito entre os pares e família/trabalho;
- ✓ Criar um ambiente de trabalho saudável e acolhedor;
- ✓ Criar e manter o sentimento de pertença à organização;
- ✓ Reconhecer/elogiar o trabalho realizado;
- ✓ Promover oportunidades de formação;
- ✓ Promover períodos de descanso/horários compatíveis com a vida familiar.

Conclusão

Para as organizações, saber o que satisfaz os seus colaboradores é fundamental para definir o procedimento a ser adotado em relação a eles, para que melhorem o seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional. Indivíduos satisfeitos são indivíduos comprometidos com o seu trabalho e

consequentemente têm bons níveis de desempenho profissional e promovem o desempenho organizacional.

Para alcançar o potencial máximo dos colaboradores de modo a maximizar o seu desempenho é essencial que estes se sintam satisfeitos. A medição da satisfação, têm vindo a assumir cada vez mais importância no seio das organizações como potenciadores de níveis elevados de desempenho profissional e organizacional. A grande dificuldade tem sido lidar com a satisfação de cada colaborador, sendo que a sua condição humana faz com que as práticas que promovem a satisfação tenham que ser adequadas a cada indivíduo e até mesmo a cada circunstância.

A realização deste estudo sobre a satisfação no trabalho alargado a vários grupos de profissionais permitiu conhecer a realidade por eles vivida no trabalho e identificar algumas variáveis que mais influenciam a satisfação esperando contribuir, desta forma, para que no futuro possam ser implementadas estratégias que possibilitem um aumento da satisfação (estratégias que permitam o reconhecimento e progressão na carreira dos profissionais, que permita a realização pessoal e profissional) e, consequentemente, uma diminuição de todos os aspetos negativos que medeiam esta temática. Melhorar a qualidade de vida dos profissionais de saúde é melhorar também a qualidade de vida dos seus utentes.

Adotando estas medidas alcançar-se-á uma prestação de cuidados diferenciados por parte dos profissionais, diminuindo todos os aspetos negativos associados à insatisfação.

Limitações e propostas para investigações futuras

Como limitações à realização desta investigação podemos referir as limitações ao nível do tempo disponível para a sua realização, uma vez que sendo a motivação e a satisfação profissional duas das variáveis mais estudadas a nível organizacional, exigiu muito tempo para pesquisa, seleção e análise de bibliografia existentes, ficando a sensação de que muito há ainda para investigar e conhecer. Ainda assim, esta limitação serviu de encorajamento, uma vez que traduz a importância e pertinência da continuação do estudo sobre esta temática e por isso parece pertinente que se realizem investigações no futuro, com o objetivo de melhorar os níveis de motivação e satisfação profissional como veículo para melhores níveis de desempenho, principalmente no setor da saúde, um setor que apresenta tanta fragilidade associada à condição humana.

Sugere-se que em estudos futuros sejam realizadas investigações semelhantes noutros hospitais pertencentes ao SNS e até mesmo estudos comparativos entre

hospitais públicos (SNS), entidades prestadoras de cuidados de saúde pertencentes ao terceiro setor e hospitais privados

Referências bibliográficas

Agapito, S & Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28, 132-139.

Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.

Alniaçik, Ü., Alniaçik, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.

Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector?. *International public management journal*, 16(2), 252-274.

Aristovnik, A., Kovač, P., Leben, A., & Tomažević, N. (2018). Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 127-144.

Azevedo, S. N. B. (2019). *Determinantes e efeitos de satisfação no trabalho: uma análise empírica* (Doctoral dissertation).

Babu, H. R., & Ramesh, M. (2013). Relationship between job satisfaction and quality of work life of employees in service sector. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 13(2), 58-72.

Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68), 171-184.

Bernardino, E. (2018). Satisfação profissional dos enfermeiros em Portugal. *Ordem dos Enfermeiros*. <https://www.ordemenfermeiros.pt/media/9946/satisfação-profissional-dos-enfermeiros-emp Portugal-2018.pdf>.

Brázio, F. M. D. S. L. (2016). *Satisfação no trabalho: um estudo de caso na administração do Porto de Viana do Castelo* (Master's thesis).

Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121.

Carrillo-García, C., Solano-Ruíz, M. D. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21, 1314-1320.

Chepkwony, C. C., & Oloko, M. (2014). The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at teachers' service commission-Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 59-70.

Chiavenato, I. (2010). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.

Correia, M. M. (2017). *Satisfação profissional dos enfermeiros* (Doctoral dissertation).

Cortinhas, A. M. V. (2014). *Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes: crise e crescimento* (Master's thesis).

Cuenca, C. L., & Constantinov, J. G. (2016). *Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipas*. Maringá: UniCesumar.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*

da COSTA, A. F., MAROTTO, E., ROSSI, D., BÁRBARA, W. D. F., & RIVA-SOUZA, E. M. (2017). Fatores motivacionais: contribuição para o sucesso das empresas.

da Cruz, L. N. R. (2014). *Avaliação Económica e Financeira de um Serviço De Saúde: O Caso do Serviço Domiciliário de Ortopedia do Centro Hospitalar Cova da Beira* (Doctoral dissertation, Universidade da Beira Interior (Portugal)).

Deloitte (2011). Saúde em análise: Uma visão para o futuro. Disponível em URL: [www.deloitte.com/.../pt\(pt\)_lshc_saudeemanalise_04022011.pdf](http://www.deloitte.com/.../pt(pt)_lshc_saudeemanalise_04022011.pdf)

DL n.º 86/1976, de 10 de abril, art.º 64 - Constituição da República Portuguesa.

dos Santos, J. A., & Zaccaron, V. J. (2013). Motivação voltada ao sucesso profissional e pessoal aplicada aos académicos do Curso de Administração da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe—UNIARP—campus de Caçador. *Extensão em Foco* (ISSN: 2317-9791), 1(1), 64-72.

Duarte, R. L., Teixeira, A., & de Sousa, L. G. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3).

Fachada, M. O. (2012). A motivação humana: força geradora do comportamento. *Psicologia das Relações Interpessoais*, 2, 287-349.

Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.

Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage.

Figueiredo, L. J. L. D. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores* (Doctoral dissertation).

Fonseca, R. M. P. D. (2014). *Satisfação profissional nas USF da ARS Centro: Fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho* (Master's thesis, FEUC).

Freitas, M. G. (2019). *Os determinantes da satisfação no trabalho e o seu impacto no comportamento pessoal e profissional dos trabalhadores* (Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra).

Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration, 90*(1), 175-193.

Gonçalves, B. M. A. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências* (Doctoral dissertation).

GROHMANN, M. Z., Cunha, L. D., & SILINSKE, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF, 3*.

Grund, C., & Rubin, M. (2017). Social comparisons of wage increases and job satisfaction. *Applied Economics, 49*(14), 1345-1350.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal, 49*(2), 305-325.

Hoppock, R. & Spiegler, S. (1938). Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal, 16*(7), 636-643.

Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and practice, 16*(1), 113-120.

Hora, G. P. R., Ribas Júnior, R., & Souza, M. A. D. (2018). Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. *Trends in Psychology, 26*, 971-986.

Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.

Hussein, S., Moriarty, J., Stevens, M., Sharpe, E., & Manthorpe, J. (2014). Organisational factors, job satisfaction and intention to leave among newly qualified social workers in England. *Social Work Education*, 33(3), 381-396.

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology*, 102(3), 356.

JUNIOR, S., & GOMES, G. D. S. E. P. (2018). Fatores que geram motivação no ambiente de trabalho.

Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: it's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644.

Kabir, M. N., & Parvin, M. M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113-123.

Lei n.º 56/79, de 15 de setembro D.R.E. – Constituição do SNS.

Lima, M. L., Monteiro, M. B. & Vala, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas*, (2), 101- 122, Oeiras: Celta Editor.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Martinez, M. C. (2002). As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador. *São Paulo*.

Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. *Theories of organizational stress*, 68(85), 16.

Mendes, S. C. D. (2014). *Os estilos de liderança e a sua relação com a satisfação no trabalho: o caso dos profissionais de enfermagem* (Doctoral dissertation, Universidade do Minho (Portugal)).

Martins, A. P. S. G. (2012). *Gestão dos fatores motivacionais intervenientes na satisfação/motivação dos profissionais da equipa multidisciplinar do Centro de Saúde de Bragança* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Bragança (Portugal)).

Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. D. R. D. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38, 55-61.

Marinho, B.M.M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de Caso numa organização do setor das novas tecnologias*. (Dissertação de Mestrado não publicado). Universidade de Lisboa. Lisboa.

Medeiros, D. M. L. (2014). *Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores* (Doctoral dissertation).

Monteiro, D. L. C., Peñaloza, V., Pinto, F. R., Coria, M. D. C. D., & Calderón, L. M. O. (2015). Attitudes towards money and motivational orientation to work in Brazilian young workers. *Contaduría y administración*, 60(1), 11-30.

Murad, M. M. I., Zayed, N. M., & Mukul, A. Z. A. (2013). A study on job satisfaction: focus on bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 5(17), 14-20.

Neto, M. R. M. (2016). *Satisfação profissional versus metodologia de trabalho: perceção dos enfermeiros numa USF* (Bachelor's thesis, [sn]).

Pérez, F. J. P., Guzmán, T. L. G., & Santa Cruz, F. G. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible capital*, 10(3), 528-561.

Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in Indian public sector undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119-132.

Queirós, S. F. P. (2015). Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção.

Rainha, L. C. D. S. C. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional* (Master's thesis, Universidade de Évora).

Renner, J. S., Taschetto, D. V. D. R., Baptista, G. L., & Basso, C. R. (2014). Qualidade de vida e satisfação no trabalho: a percepção dos técnicos de enfermagem que atuam em ambiente hospitalar. *Revista Mineira de enfermagem*, 18(2), 440-453.

Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26.

Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, (26), 105-131.

Rodrigues, N. F. (2019). *Análise económico-financeira ao sector da saúde* (Doctoral dissertation).

Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Re-search*, 12(3).

Sequesseque, R. M. A. C. (2019). *Motivação para o desempenho profissional: caso de estudo* (Doctoral dissertation).

Severgnini, E., Galdaméz, E. V. C., & Moraes, R. D. O. (2018). Satisfação e contribuição dos stakeholders a partir do modelo Performance Prism. *BBR. Brazilian Business Review*, 15, 120-134.

Sibhoko, O., & Saheed Bayat, M. (2019). An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college. *Management Studies and Economic Systems*, 4(1), 71-78.

Sousa, J. M. (2011). Medição da satisfação profissional dos técnicos de farmácia e farmacêuticos do norte de Portugal (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto).

Stadler, A., Pampolini, C. P. G., Marinho, S. V., & Alberton, A. (2015). Qual é a remuneração justa para o trabalhador? o caso do hotel alabama. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 411-436.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Spector, P. E. (2011). Job satisfaction survey norms.

Tavares, J. I. R. (2018). *Satisfação profissional e práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso* (Doctoral dissertation).

Taylor, J. (2014). Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4), 902-918.

Tomé, A. S. A. (2022). *Motivação e Satisfação no trabalho: Trabalhadores-estudantes de ciências sociais e humanas*.

Tsaousis, I., Nikolaou, I., Serdaris, N., & Judge, T. A. (2007). Do the core self-evaluations moderate the relationship between subjective well-being and physical and psychological health? *Personality and Individual Differences*, 42(8), 1441–1452.

Vala, J., Monteiro, M., Lima, L. & Caetano, A. (1994). *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta.

Vanni, T., Luz, P. M., Ribeiro, R. A., Novaes, H. M. D., & Polanczyk, C. A. (2009). Avaliação econômica em saúde: aplicações em doenças infecciosas. *Cadernos de Saúde Pública*, 25, 2543-2552.

Wood, D., Bruner, J. e Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Child Psychiatry*, 17 (2), 89–100.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

Anexo

Anexo I – Questionário

Este questionário tem como objetivo avaliar a relação entre motivação, satisfação e desempenho profissional, especificamente no Hospital Distrital de Santarém.

A presente investigação pretende culminar na elaboração de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde. Todos os dados recolhidos serão estritamente anónimos e confidenciais e usados única e exclusivamente para análise estatística.

Assumo assim o livre e esclarecido consentimento para a resposta a este questionário.

Não existem respostas certas ou erradas, sendo de toda a conveniência que responda com

o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível ao HDS apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

A sua resposta é muito importante.

Parte I: caracterização sociodemográfica

Género

Masculino Feminino

Idade

Formação Académica

1º Ciclo		Ensino Profissional	
2º Ciclo		Licenciatura	
3º Ciclo		Mestrado	
Secundário		Doutoramento	

Categoria Profissional

Assistente Operacional	
Assistente Técnico	
Técnico Superior	
Enfermeiro	
Médico	

Antiguidade na Organização

Parte II: Avaliação da satisfação profissional

<p>Para cada questão seleccione um dos números de acordo com a sua opinião (coloque X de 1-Discordo muito a 6-Concordo muito), relativamente aos assuntos abaixo descritos</p>	1-Discordo muito	2-Discordo moderadamente	3-Discordo pouco	4-Concordo levemente	5-Concordo moderadamente	6-Concordo muito
1- Sinto que estou a receber o justo pelo trabalho que faço.						
2- Existem realmente muito poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.						
3- O meu/minha superior hierárquica direto/a é bastante competente na realização do seu trabalho.						
4- Não estou satisfeito/a com os benefícios que recebo (extra salário).						
5- Quando faço um bom trabalho, sou devidamente recompensado/a.						
6- Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam a realização de um bom trabalho.						
7- Gosto das pessoas com quem trabalho.						
8- Às vezes , sinto que o meu trabalho não tem sentido/é pouco importante.						
9- Parece haver boa comunicação neste hospital.						
10- Os aumentos salariais são poucos e demasiado afastados.						
11- Aqueles que desempenham bem o seu trabalho têm uma possibilidade						

justa de serem promovidos.						
12- O meu superior hierárquico direto é injusto comigo.						
13- Os benefícios que recebemos (extra salariais) são tão bons quanto os oferecidos por outras organizações.						
14- Não sinto que o trabalho que faço é apreciado/valorizado.						
15- Os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente bloqueados pela burocracia.						
16- Acho que tenho que trabalhar mais no meu trabalho por causa da incompetência dos meus colegas.						
17- Gosto do que faço no trabalho.						
18- Os objetivos do hospital são claros para mim.						
19- Quando penso no meu salário sinto que não sou reconhecido/valorizado pelo hospital.						
20- As pessoas são promovidas tão rapidamente aqui como nos outros lugares.						
21- O meu superior hierárquico direto demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos subordinados.						
22- O pacote de benefícios (extra-salário) que temos é justo.						
23- O serviço é pouco gratificante para aqueles que trabalham aqui.						
24- Tenho muito que fazer no trabalho.						
25- Aprecio os meus colegas de trabalho.						
26- Muitas vezes sinto que não sei o que está a acontecer com o						

hospital.						
27- Sinto orgulho no meu trabalho.						
28- Sinto-me satisfeito com as minhas hipóteses de aumentos salariais.						
29- Há benefícios (extra salário) que não temos e que deveríamos ter.						
30- Gosto do meu superior hierárquico direto.						
31- Tenho que lidar com muita burocracia.						
32- Não sinto que os meus esforços sejam recompensados da maneira que deveriam ser.						
33- Estou satisfeito/a com as minhas hipóteses de promoção.						
34- Há muitas disputas e lutas no meu trabalho.						
35- O meu trabalho é agradável.						
36- Frequentemente as tarefas de trabalho não são completamente explicadas.						