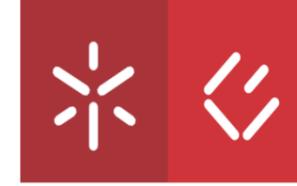




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Batista Pires Barroso

A satisfação dos trabalhadores do serviço
administrativo financeiro do CHTMAD: O
impacto da pandemia COVID-19 e das
subsequentes medidas de gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Batista Pires Barroso

A satisfação dos trabalhadores do serviço administrativo financeiro do CHTMAD: O impacto da pandemia COVID-19 e das subsequentes medidas de gestão

Projeto
Mestrado em Gestão de Unidades de
Saúde

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Iris Patrícia Teixeira de
Castro Neves Barbosa**

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença **abaixo** indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Desejo exprimir os meus agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, permitiram que esta tese se fosse possível de concretizar.

Em primeiro lugar, quero agradecer a Professora Doutora Iris Barbosa da Escola de Economia e Gestão, por ter aceitado ser minha orientadora e me ter guiado, sempre de forma simples e correta sem que nunca se instalasse o desalento mesmo quando as coisas não correram bem.

Aos meus pais, Rui e Cristina, por me permitirem a oportunidade de realizar este projeto, e por me apoiarem nas minhas decisões.

Á Filipa, por ser amiga e generosa e a sua ajuda preciosa ao desenvolvimento da minha escrita, assim como a troca de impressões relativamente ao Tema.

Á Geovanna pela sua amizade e prontidão para me ajudar a preencher as minhas lacunas informáticas e por ser uma colega inseparável.

Quero ainda agradecer ao Tiago pela forma amiga e generosa com que me incentivou ao longo deste processo, a todas as conversas que me ajudaram a “carregar a bateria” e por nunca me deixar desistir, principalmente quando o coração se sentia frenético.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Titulo: A satisfação dos trabalhadores do serviço administrativo financeiro do CHTMAD: O impacto da pandemia COVID-19 e das subsequentes medidas de gestão

O presente estudo visa conhecer a perceção dos trabalhadores do serviço administrativo financeiro do grupo CHTMAD, especificamente da unidade de saúde de Vila Real, responsável pelas principais tarefas financeiras dos hospitais do grupo, sobre a sua satisfação no trabalho, assim como o impacto que a pandemia Covid-19 e as subsequentes medidas de gestão tiveram nesta dimensão do comportamento organizacional. O tema para este projeto foi proposto pela gestão do serviço administrativo financeiro durante o estágio da investigadora nesta organização, em resposta a preocupações manifestadas sobre o nível de satisfação dos trabalhadores num contexto ainda marcado pelas medidas de gestão aplicadas em resposta à pandemia.

O estudo recorre a uma metodologia qualitativa com aplicação da observação e da entrevista semiestruturada como técnicas de recolha de dados primários. As entrevistas dirigiram-se a dez dos 15 colaboradores que compõem o serviço em estudo, os quais manifestaram interesse e disponibilidade em participar. Os principais resultados indiciam que o nível de satisfação dos trabalhadores não sofreu alteração significativa durante a pandemia, apesar de algum descontentamento com a carga laboral e os horários excecionais definidos nesse período. Pelo contrário, as causas para a menor satisfação destes trabalhadores parecem decorrer de fatores antigos e persistentes, como a falta de reconhecimento pelo desempenho e de oportunidades para evolução na carreira, assim como de uma pouco eficiente coordenação entre serviços.

O principal contributo do estudo reside nas recomendações fornecidas à gestão em prol da satisfação dos colaboradores alvo do estudo, incluindo medidas consideradas relevantes em eventuais situações futuras de crise. Entre estas medidas destacam-se: práticas mais eficazes de feedback, reconhecimento e recompensa do desempenho, uma distribuição mais equitativa da carga de trabalho, ferramentas de trabalho mais adequadas, e uma melhor comunicação entre serviços.

Palavras-Chave: Satisfação no trabalho, unidade de saúde, trabalhadores administrativos, gestão em contexto de Covid-19.

Abstract

Title: The satisfaction of workers in the financial department of CHTMAD: The impact of the COVID-19 pandemic and subsequent management measures

The present study aims to disclose the perception of the workers from the financial department of the CHTMAD group (specifically of the health unit of Vila Real, which is responsible for the main financial tasks) about their job satisfaction, as well as the impact that the pandemic Covid-19 and the subsequent management measures had in this organizational behaviour variable. During the researcher's internship in this organization, the financial manager suggested this research topic given their concerns regarding worker satisfaction in a context still affected by the management measures applied in the pandemic.

The study adopts a qualitative methodology and uses observation and semi-structured interviews as primary data collection techniques. Interviews were conducted with ten out of the 15 employees belonging to the financial department, who revealed interest and availability to participate in the research. The main results suggest that the level of worker satisfaction did not change significantly during the pandemic, despite some dissatisfaction with the additional workload and specific work schedule defined for that period. Nonetheless, previous and persistent factors seem to be causing these workers' lower satisfaction levels, such as the lack of recognition for performance and opportunities for career development, as well as the inefficient coordination among departments.

The study mainly contributes by providing recommendations to improve employee satisfaction, including measures that may be relevant in future unpredictable and difficult situations. These include more effective practices of performance feedback, recognition and reward, a more equitable distribution of the workload, improved work tools, and better communication among departments.

Keywords: Work satisfaction, Health Unit, administrative workers, management in the context of Covid-19.

Índice

Agradecimentos.....	II
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	IV
Resumo.....	4
Abstract.....	5
1.Introdução	8
2. Revisão de literatura	11
2.1. O conceito de satisfação no trabalho	11
2.2. Satisfação no trabalho e desempenho	12
2.3. Determinantes da satisfação no trabalho	14
2.4. A satisfação nas organizações de saúde em tempos de pandemia resultante da Covid-19	17
3.Enquadramento Metodológico	20
3.1. Apresentação do projeto.....	20
3.2. Opções metodológicas	21
3.3. População e amostra do estudo.....	21
3.4. Procedimentos de recolha de dados.....	22
3.5. Procedimentos de análise de dados	23
4.Análise de resultados	23
4.1. Perceções sobre satisfação no trabalho e fatores que a influenciam.....	23
4.2. Perceções sobre nível de satisfação no trabalho, antes e após a pandemia provocada pelo Covid-19....	32
4.3. Nível de satisfação relativamente às medidas de gestão adotadas e às mudanças ocorridas no contexto de pandemia provocada pelo Covid-19	33
5.Considerações finais.....	37
5.1. Principais conclusões do estudo e recomendações para a gestão	37
5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	41
6.Referências bibliográficas	42
Apêndice 1 – Guião de Entrevista	49
Apêndice 2 – Consentimento Informado.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1. Grelha de Análise referente aos fatores que influenciam a satisfação no trabalho.....	24
Tabela 2. Grelha de Análise referente à avaliação dos participantes do seu nível de satisfação no trabalho.....	32
Tabela 3. Grelha de Análise referente ao nível de satisfação perante as medidas de gestão adotadas e as mudanças ocorridas no contexto de pandemia provocada pelo Covid-19.....	33

Lista de abreviaturas e siglas

CHTMAD=Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto-Douro

DGS=Direção Geral de Saúde

OMS= Organização Mundial de Saúde

1.Introdução

O presente projeto, elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, foi realizado durante o estágio extracurricular da investigadora na Unidade Hospitalar de Vila-Real, na área de Gestão Financeira, durante entre os meses de novembro de 2021 a fevereiro de 2022. Esta investigação tem como tema a satisfação da equipa do serviço administrativo financeiro, a unidade de Vila Real – que possui a maioria das responsabilidades financeiras de todas das unidades de saúde compreendidas pelo Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro (CHTMAD) –, sendo considerado o impacto causado pela pandemia Covid-19 e pelas subseqüentes medidas de gestão nessa dimensão do comportamento organizacional. O grupo CHTMAD é constituído pelas unidades de Chaves, Vila Real, Lamego e Vila Pouca de Aguiar.

O aparecimento do SARS-CoV-2 provocou mudanças drásticas na vida das populações e na envolvente das organizações, obrigando todos os setores a reagir rapidamente e a adaptarem-se, sendo que um dos mais afetados foi o setor da saúde. O SARS-COV-2 é um coronavírus que provoca uma doença designada por COVID-19 e que pode causar, nos casos mais graves, insuficiência respiratória aguda que requer cuidados hospitalares, incluindo o uso de ventilação mecânica (Centers for Disease Control and Prevention, 2021). Até meados de abril de 2021, cerca de 141 milhões de casos e três milhões de mortes foram registados em todo o mundo (CSSEGISandData, 2021), tendo sido atingido, em 2020, um panorama de pandemia (Ozili & Arun, 2020). Em geral, a sociedade tem experienciado uma sensação de insegurança, no que diz respeito às relações interpessoais.

Com a pandemia, a saúde mental das populações foi muito afetada, principalmente devido ao distanciamento social obrigatório, entendido como o método mais efetivo para controlar a doença (Brooks et al., 2020). Como se verificou um elevado número de pessoas que contraiu a doença, a capacidade das unidades de saúde nesta situação foi significativamente afetada, forçando medidas urgentes para adaptação ao novo contexto. Os trabalhadores das áreas compreendidas na saúde viram-se forçados a adotar novos procedimentos, cargas e horários de trabalho, assim como ajustes na sua vida pessoal, incluindo não apenas os mais afetados trabalhadores da linha da frente, como os demais funcionários necessários ao funcionamento do hospital (Dal’Bosco et al., 2020).

O CHTMAD admitiu, precisamente, que as medidas de gestão adotadas em resposta à pandemia podem ter afetado o nível de satisfação no trabalho dos seus colaboradores, independentemente da área em que operam, e que tal pode ter implicações relevantes na qualidade do serviço e no bom funcionamento da estrutura. Por este motivo, foi solicitado à investigadora que, a par do estágio na área financeira, desenvolvesse um projeto com o objetivo central de conhecer as perceções

dos trabalhadores deste serviço a respeito da sua satisfação laboral, nomeadamente considerando o eventual impacto causado pelo contexto de Covid-19 e pelas medidas de gestão adotadas durante a pandemia.

A satisfação é um tema consolidado e muito estudado no âmbito do comportamento organizacional (Lu, While & Barriball, 2005). No entanto, no contexto da pandemia provocada pelo Covid-19, encontram-se poucos estudos, principalmente no que toca a trabalhadores menos centrais ao funcionamento das unidades de saúde. Deste modo, este projeto pode oferecer um relevante contributo à organização em estudo ao destapar as perceções dos trabalhadores do serviço financeiro sobre a sua satisfação no trabalho, assim como o modo como estes indivíduos avaliaram as medidas adotadas pela gestão durante a pandemia. Visa-se, ainda, propor medidas concretas para a gestão com vista à promoção da satisfação no local de trabalho e que se entendem pertinentes num contexto de normal funcionamento, mas também, adequadas no caso de eventuais situações mais complicadas e imprevistas.

Este projeto é, assim, norteado pelo seguinte problema de partida: “De que modo os trabalhadores administrativos do serviço administrativo financeiro do Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro avaliam o seu nível de satisfação durante a pandemia causada pela Covid-19?”.

Como objetivos mais detalhados para este projeto foram definidos os seguintes pontos:

- Analisar a satisfação dos trabalhadores do serviço administrativo financeiro com base nas perceções destes indivíduos e partindo do estudo das dimensões da satisfação.
- Compreender as perceções destes profissionais sobre a medida em que o seu desempenho é influenciado pelo nível de satisfação do indivíduo no trabalho.
- Conhecer os fatores que afetam a satisfação no trabalho sob o ponto de vista destes profissionais.
- Conhecer a avaliação que estes profissionais fizeram das alterações efetuadas no serviço durante a pandemia e respetivo impacto na sua satisfação no trabalho.
- Conhecer a avaliação que estes profissionais fizeram das alterações efetuadas no serviço durante a pandemia e respetivo impacto no seu desempenho.
- Fornecer sugestões acerca das mudanças que devem ser efetuadas, mantidas e eliminadas no contexto atual, sendo que estas poderão ser úteis em eventuais situações futuras de crise.

Para responder a estes objetivos foram colhidos dados primários através das técnicas de entrevista semiestruturada e observação, esta última possível dada a oportunidade que a investigadora

teve de realizar um estágio extracurricular no serviço financeiro do Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Após esta introdução, é apresentada uma revisão de literatura sobre satisfação no trabalho, destacando teorias fundamentais e os fatores que afetam a satisfação, assim como o impacto do contexto de pandemia provocado pela Covid-19 nesta dimensão do comportamento organizacional. Seguidamente, são apresentadas as decisões metodológicas, a população e a amostra do estudo. O capítulo seguinte apresenta a análise e discussão dos resultados que foram obtidos através da condução de entrevistas semiestruturadas aos colaboradores do serviço administrativo financeiro e da observação realizada pela investigadora. O projeto culmina com a apresentação das conclusões do estudo e recomendações para a gestão da organização sobre a qual este projeto se debruça. Após esta introdução, é apresentada uma revisão de literatura sobre satisfação no trabalho, destacando teorias fundamentais e os fatores que afetam a satisfação, assim como o impacto do contexto de pandemia provocado pela Covid-19 nesta dimensão do comportamento organizacional. Seguidamente, são apresentadas as decisões metodológicas, a população e a amostra do estudo. O capítulo seguinte apresenta a análise e discussão dos resultados que foram obtidos através da condução de entrevistas semiestruturadas aos trabalhadores do serviço administrativo financeiro e da observação realizada pela investigadora. O projeto culmina com a apresentação das conclusões do estudo e recomendações para a gestão da organização sobre a qual este projeto se debruça.

2. Revisão de literatura

2.1. O conceito de satisfação no trabalho

O trabalho é um dos fatores que ocupa mais tempo da vida do ser humano e a satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudada em comportamento organizacional (Lu, While & Barriball, 2005). Dada a sua complexidade (Martinez & Parguay, 2003), o tema da satisfação é alvo de diversas teorias, não existindo consenso a respeito do próprio conceito. Na literatura, encontram-se, portanto, definições de satisfação no trabalho assentes em diferentes perspectivas: satisfação como emoção, satisfação como atitude, e satisfação como fator motivador. Estas concepções de satisfação no trabalho são analisadas em seguida com maior detalhe.

a) Satisfação como emoção

Segundo Locke (1969), a satisfação é uma atitude afetiva que pode ser vista como um estado emocional derivado dos valores do indivíduo e da sua percepção de como esses valores são satisfeitos com o seu trabalho. Para o autor, o fenómeno apresenta duas dimensões: a satisfação, que inclui emoções como alegria, e a insatisfação, que inclui sentimentos como sofrimento e desprazer.

Locke (1976, 1969) acrescenta que, para o estudo da satisfação, é necessário referir dois componentes: o afetivo-emocional e o cognitivo, distinguindo, assim, entre as emoções de um indivíduo para com o seu trabalho e os seus pensamentos para com o mesmo, abrangendo o todo que é o ambiente de trabalho. Esta noção é aceite por vários autores, que a utilizam nos seus pressupostos (Evangelista et al., 2019; Oliveira, 2015; Henne & Locke, 1985; Locke, 1969, 1976). Por exemplo, para Rast e Tourani (2012), a satisfação no trabalho é uma reação afetiva positiva relacionada com o mesmo.

Neste sentido, a satisfação no trabalho relaciona-se com as emoções do indivíduo no seu grupo, ou seja, com os afetos, atitudes e comportamentos vivenciados e percebidos pelo mesmo no seu local de trabalho, sendo estes fatores impactantes na sua satisfação (Lopes et al., 2006).

b) Satisfação como atitude

Os comportamentos e atitudes dos indivíduos evidenciam a forma como estes se relacionam com pessoas, assuntos, fenómenos e eventos no seu local de trabalho, pelo que constituem uma forma de identificar e expressar satisfação (Hajdukova, 2015). Jurovsky (1971) entendia que a satisfação no

trabalho era, portanto, uma grande atitude generalizada das pessoas em relação ao seu trabalho e a tudo o que se relacionava com o mesmo. Assim, as atitudes positivas estão relacionadas com satisfação e as atitudes negativas com a insatisfação. Assumindo que a satisfação pode ser definida como uma atitude ou uma emoção, é possível descrever e mensurar a satisfação com base na descrição e mensuração dessas mesmas emoções ou atitudes permitindo um melhor estudo (Graça, 2000).

c) Satisfação como precursor da motivação

Para Herzberg (1959), a satisfação é deve ser analisada enquanto constituída por dois fatores: os fatores de higiene e os fatores motivadores. Os primeiros estão relacionados com o estado de insatisfação (na ausência dos fatores) e de não insatisfação do indivíduo no trabalho (na presença dos fatores); enquanto os segundos conduzem à sua satisfação (na presença dos fatores) ou não satisfação (na ausência dos fatores). Neste sentido, para Herzberg um trabalhador que não se encontra satisfeito não está necessariamente insatisfeito.

Segundo Herzberg (1959), os fatores motivacionais são diretamente relacionados com as características do trabalho em si, ou seja, a com a função específica, logo um trabalho desafiador, com significado, reconhecido e com responsabilidades acrescidas é entendido como condutor de satisfação e, para este autor, como precursor da motivação no trabalho.

Robbins e Judge (2015) concretizam que um funcionário com níveis de satisfação altos possui sentimentos que positivamente relacionados com as características e especificidades do trabalho, sendo que o oposto também é verificável. Do mesmo modo, indivíduos que se identificam com o seu trabalho sentem-se mais apreciados e reconhecidos e com mais vontade de evoluir e realizar bem o seu trabalho.

2.2. Satisfação no trabalho e desempenho

Samaila e colaboradores (2018) afirmam que a satisfação é o resultado das percepções do indivíduo acerca do que este consegue obter através do seu trabalho, recompensas essas que são consideradas importantes por ele, como a possibilidade de beneficiar de formações (Ceitil, 2000) ou de estabelecer relações positivas com os outros (Trice & Beyer, 1993). Trata-se, assim, de um conceito importante no local de trabalho, uma vez que tende a refletir as atitudes de um colaborador para com a sua organização.

A satisfação dos colaboradores tende, pois, a estar diretamente relacionada com o seu desempenho, uma vez que se um indivíduo se encontrar insatisfeito no seu local de trabalho, terá maior propensão para realizar as suas tarefas como uma obrigação e não por gosto/realização (Marqueze & Moreno, 2005; Locke, 1969). De acordo com Locke (1969), a satisfação dos trabalhadores pode afetar a forma como o serviço é prestado, influenciando conseqüentemente a qualidade.

A satisfação no trabalho, afeta também o nível de envolvimento de um trabalhador com o seu trabalho (Djoemadi et al., 2019). Elevados níveis de envolvimento do indivíduo no trabalho são do interesse de qualquer organização, pois encorajam e promovem melhorias organizacionais e mudança (Ram and Prabhakar, 2011). É também de notar que um fator importante na satisfação do trabalho é o gosto pessoal que o trabalhador tem pelo trabalho que realiza, podendo ter muitos fatores vistos como causas de satisfação, é possível que o indivíduo continue a sentir-se insatisfeito se não tiver gosto pelo que faz (Forte & Pires, 2017).

Um bom ambiente de trabalho, combinado com boas condições de trabalho, podem levar aos funcionários a tentar dar o seu melhor, aumentando assim o seu desempenho (Singh et al., 2013). Por outro lado, o grau de satisfação de um indivíduo em relação ao trabalho influencia vários aspetos da sua vida, não só profissional como psicologicamente, o que afeta o seu próprio comportamento e produz conseqüências na sua vida social, na sua saúde, tanto física como emocional (devido ao stress/ansiedade causados), e, por último, na sua felicidade e bem-estar (Henne & Locke, 1985). Existe alguma pesquisa que suporta a afirmação de que um trabalhador mais feliz é, também, mais dedicado (Peiró et al., 2019), assim como pesquisa que revela que trabalhadores com menos saúde e bem-estar fazem menos contribuições vantajosas para a sua organização (Price & Hooijberg, 1992).

A literatura estabelece as seguintes relações entre satisfação e os seguintes construtos associados ao desempenho:

- Satisfação e produtividade: trabalhadores satisfeitos são mais propensos a ser mais produtivos (Kumar et al., 2016).
- Satisfação e absentismo: trabalhadores mais satisfeitos têm menos faltas ao trabalho evitáveis, enquanto funcionários mais descontentes têm mais tendência a faltar ao trabalho (Kim et al., 2016; Robbins & Judge, 2015).
- Satisfação e *turnover*: funcionários satisfeitos têm menos incentivos a despedirem-se, diminuindo a taxa de *turnover* de uma organização (Robbins & Judge, 2015). Por outro lado, os funcionários

ficam mais tempo na empresa desenvolvem mais experiência de trabalho, sendo esta útil à organização (Soni et al., 2017).

- Satisfação e comportamento divergente: funcionários satisfeitos têm menos propensão para desenvolver comportamentos desviantes, isto é, comportamentos que prejudicam a organização, tal como atrasos (Robbins & Judge, 2015).
- Satisfação e Comportamentos de Cidadania Organizacional: funcionários satisfeitos e motivados têm mais tendência a ter comportamentos que vão além daqueles que lhes são expressamente pedidos e esperados nas suas responsabilidades de trabalho (Fazriyah et al., 2019).
- Satisfação do trabalhador e satisfação do cliente: a satisfação dos trabalhadores pode afetar a forma como o serviço é prestado (Locke, 1969), ajudando a deixar os clientes mais ou menos satisfeitos. Uma taxa de turnover mais baixa, conducente a experiência acrescida do trabalhador, promove melhor satisfação das necessidades do cliente e relações mais próximas entre estes intervenientes. Por outro lado, um cliente percebe quando as suas necessidades são respondidas por um trabalhador que se sente satisfeito no trabalho, o que por sua vez promove a satisfação do primeiro.

Samaila e colaboradores (2018) afirmam que a satisfação é o resultado das perceções do indivíduo acerca do que este consegue obter através do seu trabalho, recompensas essas que são consideradas importantes por ele. Satisfação no trabalho pode, então, ser vista como uma resposta de reação do indivíduo ao seu ambiente de trabalho, a qual pode ser psicológica e/ou comportamental (Locke, 1978; Locke & Henne, 1985). Sendo assim, este é um conceito importante no local de trabalho, uma vez que tende a refletir as atitudes de um colaborador para com a sua organização e a produzir consequências relevantes.

2.3. Determinantes da satisfação no trabalho

Segundo alguns autores, o nível de satisfação do trabalhador é afetado pelas suas características sociodemográficas, em particular a sua idade. A este nível, os indivíduos com idades entre os 18 e 29 tem tendência a reportar altos níveis de satisfação, assim como os mais idosos, enquanto entre os 41 e os 50 anos, o nível de satisfação tende a ser mais baixo (Carrillo-García et al., 2013). Trabalhadores em início de carreira tende a estar mais satisfeitos, o que pode ser explicado pelo facto de estes indivíduos estarem a entrar num ambiente novo e sobre o qual criam expectativas e idealizam trabalhos de acordo com os seus próprios ideais. Porém, com o tempo podem-se verificar choques entre essas expetativas

iniciais e a realidade, o que pode explicar a menor satisfação por parte de trabalhadores na faixa etária dos 40. Após esta desilusão, tende, porém, a verificar-se um aumento da satisfação a partir dos 61 anos, podendo aqui inferir-se que tal se deve a motivos como mais maturidade, experiência, mais liberdade e autonomia no seu trabalho, mas também maior salário e maior noção da realidade do mercado de trabalho (Dobrow Riza & Liu, 2018; Chien & Yick, 2016). Já as habilitações académicas mostram ter o efeito oposto, isto é, quanto maior for a habilitação académica do trabalhador, menor é o nível de satisfação relatado, o que se poderá dever às expectativas elevadas que ele cria face ao trabalho e à carreira (Chien & Yick, 2016).

No que diz respeito ao impacto do género, não existe consenso na literatura, verificando-se estudos que apresentam maiores níveis de satisfação no trabalho para a generalidade das mulheres (e.g., Carrillo-García et al., 2013; Simoens, Scott & Sibbald, 2000) e outros a apontar que tal se verifica junto dos homens (e.g., Plazas et al., 2010; Graça, 2000). O estado civil também é um fator que parece não ser impactante na satisfação no trabalho (Martinez, Paraguay & Latorre, 2004).

É, ainda, possível encontrar associações entre nível de satisfação no trabalho e dois tipos de personalidade: tipo A e tipo B (Friedman, 1977). O tipo de personalidade A está associado a pessoas mais dinâmicas, com um ritmo de vida mais acelerado, e que são dedicadas ao perfeccionismo, o que as torna mais propensas ao stress. Em oposição, a personalidade do tipo B representa pessoas cuja personalidade se caracteriza pela paciência e tranquilidade, pelo que são menos propensas ao stress (Friedman, 1977). É possível relacionar estes tipos de personalidade a dois tipos, também opostos, de comportamento: *locus* de controlo interno e *locus* de controlo externo. Indivíduos cuja personalidade assenta no *locus* de controlo interno acreditam que as suas ações são a principal característica que altera o ambiente externo e alheio a si, enquanto um *locus* de controle externo implica um indivíduo cuja ideia é a oposta, isto é, acredita que não consegue alterar o ambiente rodeante com as suas ações (Cancelino, et al., 2020). A conjugação destes traços num indivíduo pode levar a diferentes comportamentos e a níveis distintos de satisfação, devido à forma como a pessoa vê o seu ambiente de trabalho e o modo como o seu trabalho funciona (Cancelino, et al., 2020). Ilies e Judge (2002) sugerem que um indivíduo definido com possuindo personalidade do tipo A vê a sua satisfação mais influenciada pela sua personalidade do que um sujeito com personalidade do tipo B.

Relativamente a características não sociodemográficas do sujeito, são várias as teorias acerca dos fatores que influenciam a sua satisfação. Buitendach e De Witte (2005) associam os dois fatores que

Herzberg (1959) chama de fatores de higiene e fatores motivadores com os fatores influenciadores da satisfação de Locke (1969, 1976), extrínsecos e intrínsecos. Os fatores extrínsecos ou “fatores de higiene” são externos ao indivíduo e relacionam-se com a remuneração, o ambiente geral no trabalho e as suas políticas e práticas; os fatores intrínsecos são ou “fatores motivadores”, os quais envolvem o indivíduo como o crescimento pessoal e o reconhecimento que obtém pela realização do seu trabalho (Eslami & Gharakhani, 2012; Herzberg, 1971). Sashkin (1982) resume da seguinte forma as características do trabalho que contribuem para a satisfação/insatisfação do indivíduo: assume quatro características extrínsecas (salário, segurança, relações sociais no trabalho e supervisão) e uma característica intrínseca (oportunidades de crescimento).

Considerando os contributos de Herzberg (1959) sobre fatores de higiene e fatores motivadores, Maciel e Sá (2007) assumem que satisfação e insatisfação estão associadas a diferentes necessidades do ser humano, quer físicas, quer psicológicas. Locke (1969) define as diferentes características do ambiente de trabalho que influenciam a satisfação do indivíduo face ao seu trabalho, sendo estas puramente intrínsecas ao trabalho em si: o salário, as promoções e benefícios do trabalho, e os fatores inter-relacionais com os colegas, os supervisores e o patrão.

Por outro lado, Herzberg (1959) afasta a personalidade como determinante para a satisfação da pessoa. No entanto, as características do indivíduo podem, também, influenciar a sua satisfação, na medida em que o seu trabalho está ou não de acordo com os seus valores pessoais (Cavanagh, 1992; Locke, 1976). Do mesmo modo, Locke (1976) defende que embora todos os homens tenham as mesmas necessidades, não é correto afirmar que todos têm os mesmos valores, sendo que estas diferenças afetam a sua satisfação. Uma vez que os valores estão relacionados com as exigências mentais daquilo que o indivíduo deseja alcançar e direcionam o seu comportamento (Schwartz, 2012), e dado que os valores variam de pessoa para pessoa, então, o nível de satisfação dos indivíduos em situações semelhantes também varia. No entanto, é importante notar que, tal como os valores individuais podem ser diferentes, também as perceções dos indivíduos face às situações são distintas (Wagner & Hollenbeck, 2009).

Relativamente à remuneração, importa tecer algumas considerações. A remuneração de um colaborador passou a ser definida de várias formas quando se percebeu que o salário estimulava a sua satisfação e motivação (Dobrow, Riza & Liu, 2018). Existem trabalhadores que procuram apenas ter uma remuneração para satisfazer as suas necessidades fisiológicas, enquanto outros também visam

satisfazer necessidades como reconhecimento, estabilidade e aceitação, principalmente as pessoas que possuem conhecimentos relevantes na sua área de trabalho. Segundo Lacombe (2005), quando a remuneração é definida apenas pelos exercícios da função, verifica-se ênfase na obediência e na disciplina, mas tal não estimula os trabalhadores a esforçarem-se e a procurarem novos e melhores processos e resultados, limitando a inovação. Em oposto, se a remuneração considerar as competências e habilidades do funcionário que são necessárias à realização do trabalho, tal contribui para a organização uma vez que os funcionários têm manobra para inovar e realizar novas e melhores atividades para cumprir os objetivos e metas colocadas (Lacombe, 2005).

Djoemadi e colaboradores (2019) também indicam que a satisfação está diretamente ligada aos três estados de envolvimento da pessoa no trabalho: o estado de “não envolvimento”, que implica uma situação de insatisfação da pessoa e que ativamente demonstrada; o estado de “algo envolvida”, que implica a pessoa realiza os seus deveres sem pensar muito em inovar e contribuir de forma mais significativa; e o estado de “envolvimento”, que implica uma situação de satisfação e inspiração por parte da pessoa e que a leva a querer melhorar e inovar o sítio onde trabalha. Adicionalmente, quanto melhor e maior o envolvimento de um trabalhador, melhores serão os resultados do seu trabalho, portanto, se se verificar uma média de satisfação alta na organização, é esperado que ela revele um desempenho geral alto, pelo que é importante manter os trabalhadores num estado de “envolvimento” (Setiyawati et al., 2018).

2.4. A satisfação nas organizações de saúde em tempos de pandemia resultante da Covid-19

A satisfação no trabalho é um tema de estudo relevante no contexto da Covid-19, uma doença provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2, e que levou a uma pandemia. No seu resultado, verificou-se um elevado grau de incerteza em qualquer mercado, assim como quebras de pessoal, vendas ou compras, obrigando a mudanças de gestão nas corporações. O comportamento deste vírus ao nível dos sintomas e sequelas provocados é bastante inconstante, sendo que no início da pandemia se viveram tempos de grande desconhecimento a respeito das suas implicações, tratamento e prevenção. Por estes motivos, a carga emocional e psicológica associada à doença foi muito elevada, afetando quer os utentes, quer os profissionais de saúde, com estes últimos a enfrentar picos de trabalho ímpares. Neste contexto, a exposição ao vírus, o afastamento social e a fadiga conduziram ao elevado stress da pessoa (Dal’Bosco et al., 2020), afetando, também, a sua satisfação no trabalho (Labrague & de Los Santos, 2021).

Numa primeira fase desta pandemia, a formulação de um plano de ação tornou-se crucial, uma vez que foi necessária uma avaliação de riscos a ser atualizada regularmente, de modo a responder às orientações técnicas fornecidas pela OMS (Organização Mundial de Saúde) (Faro et al., 2020). Tal provocou alterações no ambiente de trabalho de todos os setores, conduzindo a medidas como o teletrabalho em grande peso. Porém, as preocupações gerais recaíram, sobretudo, nos efeitos biológicos e físicos da doença, existindo menor preocupação acerca da saúde mental (Xiong et al., 2020). No entanto, uma vez que a par das emergências sanitárias para o controlo da doença existem claras repercussões mentais e psicológicas, a comunicação tornou-se essencial para gerir uma situação desconhecida para a população, de modo a evitar, por exemplo, o acesso não justificado às unidades de saúde (Slipczuk et al., 2020).

Neste novo contexto, reconheceu-se o elevado desafio enfrentado pelos gestores das instituições de saúde, a braços com a complexa gestão de recursos monetários, humanos e físicos (Martins & Conceição, 2021). Uma complexidade acrescida foi conhecida ao nível da gestão de custos, uma vez que a procura aumentou, o custo dos recursos disparou e os profissionais de saúde eram limitados, forçando a aprendizagem organizacional para desenvolvimento de novas estratégias de otimização de custos e resultados (Francisco & Castilho, 2002). Em todas as organizações, inclusive unidades de saúde, o suporte à gestão, ou seja, as áreas ligadas ao desempenho organizacional, nomeadamente a contabilidade, sofreram mudanças significativas, como o fecho de setores e restrição à mobilidade humana, sendo um impedimento aos setores que poderiam servir como um vetor para gerir e melhor enfrentar os gastos que advieram da Covid-19 (Kraemer et al. 2020). Num estudo mais recente, demonstrou-se que o papel da contabilidade conquistou maior reconhecimento como ferramenta de suporte para a gestão (Souza et al., 2021).

A área de gestão e aquisição de material também teve o seu papel crucial, nomeadamente aquando da quebra de equipamentos de proteção individual para os hospitais, exigindo por parte destas equipas a criação de soluções para este problema, de modo a garantir que os trabalhadores das áreas mais afetadas continuariam a fornecer cuidados médicos aos pacientes de forma segura (Cao, Y. et al., 2020).

Por fim, dada a emergência de pessoal treinado nas linhas da frente, também as secções de recursos humanos lidaram com elevadas cargas de trabalho, assim como com decisões difíceis como adiar serviços não urgentes (para reduzir o tráfego de pacientes) (Slipczuk et al., 2020). Foi, igualmente,

relevante garantir formação de todo o pessoal sobre proteção e prevenção de riscos, definir uma área específica para pacientes infetados, assim como projetar planos de ação em caso de agravamento da situação, incluindo realocar recursos para acomodar as necessidades (Mary & Atul, 2020).

Num estudo acerca das mudanças no trabalho para trabalhadores que foram vistos como essenciais, nomeadamente em teletrabalho durante a covid-19, Diab-Bahman e Al-Enzi (2020) referiram que as pessoas destacaram benefícios resultantes das políticas de trabalho em casa. Por exemplo, a maioria das pessoas considerou-se mais produtiva e concentrada em teletrabalho, embora tenham destacado menores recursos de informação, o que pode ser explicado pela falta de contacto com outros colegas e, conseqüente, menor partilha de dados. No entanto, os participantes no estudo reconheceram que as reuniões correram melhor, podendo tal dever-se a uma menor tendência para divergências e interrupções (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Do mesmo modo, estes investigadores afirmaram que as pessoas sentiram-se mais satisfeitas em relação aos seus horários, pela sua flexibilidade. Uma crítica que se aponta neste estudo é, no entanto, a falta de preparação das empresas para situações extremas como esta, sugerindo, no futuro, melhores planos de contingência. Durante a pandemia, verificou-se que o apoio organizacional na vida pessoal e no trabalho durante a Covid-19 estava diretamente relacionado com a satisfação da pessoa no trabalho (Zhang et al., 2020).

Também Novianti e Roz (2020) constataram o aumento da satisfação dos funcionários públicos em teletrabalho, dada a possibilidade de organizarem melhor a sua carga de trabalho e de beneficiarem de um horário flexível, enquanto outros estudos apontam que embora haja estes aumentos, são pouco significativos na satisfação (Hsu et al., 2019).

Porém, estudos anteriores à pandemia (e.g., Liu & Lo, 2018; Lea, Corlett, & Rodgers, 2012; De Cuyper & De Witte, 2006) concluíram que a elevada carga de trabalho na área da saúde compromete a satisfação no trabalho, nomeadamente quando se verifica um dispêndio excessivo de energia sem haver uma perspetiva de crescimento profissional. Por outro lado, tal conduz a dificuldades de cumprir as tarefas regulares (Özbag & Ceyhun, 2014) e ao conflito entre as pressões no trabalho e as exigências da vida pós-laboral, nomeadamente familiar (Coelho et al., 2016).

3. Enquadramento Metodológico

3.1. Apresentação do projeto

Localizado na freguesia de Lordelo, o Hospital de Vila Real (também conhecido como Hospital de São Pedro), alvo deste estudo, tem uma história de mais de 1000 anos com cuidados assistenciais. Iniciada a sua construção em 1915, o Hospital funciona até aos dias de hoje com obras de remodelação recorrentes. Este hospital conta com quase 40 especialidades, existindo 19 serviços de apoio necessários para o seu funcionamento, sendo um deles o serviço de gestão financeiro ("Vila Real – CH | Trás-os-Montes e Alto Douro", 2022). Os serviços financeiros da unidade de Vila Real são compostos por 15 membros e um diretor financeiro que é comum a todas as unidades do CHTMAD. Este hospital é responsável pela maioria das decisões financeiras de todos os hospitais do grupo (Hospital de Vila Real, Hospital de Chaves, Hospital de Lamego e Hospital da Régua, até ao seu encerramento em 2016). A cidade de Vila Real apresentava em 2018 quase 50 mil habitantes (Plano Anual Orçamental do CHTMAD, 2021) que são os principais utentes deste hospital, existindo também utentes enviados de outras unidades de saúde, nomeadamente das unidades do grupo CHTMAD. A presente investigação recaiu sobre os trabalhadores administrativos do serviço financeiro de Vila Real, devido à proximidade e facilidade de obtenção de dados, dado que a investigadora realizou um estágio extracurricular nestes serviços entre os meses de novembro de 2021 a fevereiro de 2022.

Segundo Vergara (2007), uma pesquisa é separada em meios e fins, e no processo científico torna-se essencial apresentar os critérios da pesquisa e uma pergunta narrativa (Gurevitch et al., 2018). A pergunta a que a investigação pretende responder é: *"De que modo os trabalhadores administrativos do serviço administrativo financeiro do Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro avaliam o seu nível de satisfação durante a pandemia causada pela Covid-19?"*. O tema para este projeto foi proposto pela gestão do serviço administrativo financeiro durante o estágio da investigadora nesta organização. Resultante desta pergunta de partida, foram desenvolvidos objetivos específicos para este projeto:

- Analisar a satisfação dos trabalhadores do serviço administrativo financeiro com base nas perceções destes indivíduos e partindo do estudo das dimensões da satisfação.
- Compreender as perceções destes profissionais sobre a medida em que o seu desempenho é influenciado pelo nível de satisfação do indivíduo no trabalho.
- Conhecer os fatores que afetam a satisfação no trabalho sob o ponto de vista destes profissionais.

- Conhecer a avaliação que estes profissionais fizeram das alterações efetuadas no serviço durante a pandemia e respetivo impacto na sua satisfação no trabalho.
- Conhecer a avaliação que estes profissionais fizeram das alterações efetuadas no serviço durante a pandemia e respetivo impacto no seu desempenho.
- Fornecer sugestões acerca das mudanças que devem ser efetuadas, mantidas e eliminadas no contexto atual, sendo que estas poderão ser úteis em eventuais situações futuras de crise.

3.2. Opções metodológicas

Dada a questão de partida e os objetivos do estudo, a investigação do tipo qualitativo, frequentemente utilizado na investigação desenvolvida em ciências sociais, foi considerada como a metodologia mais adequada porque o estudo visa conhecer percepções e opiniões. A investigação qualitativa foca-se na análise das perspetivas dos participantes a partir das suas experiências, sejam elas interações diretas (como, por exemplo, comunicações verbais), ou exercidas através de outros meios (como, por exemplo, textos ou imagens) (Minayo & Costa, 2018). Esta metodologia aplica-se ao estudo “da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produto das interpretações que os seres humanos fazem de como vivem, constroem seus artefactos e a si mesmos, sentem e pensam” (Cavalcante et al., 2014, p.14).

O presente estudo é, ainda, de cariz exploratório porque incide sobre um contexto novo e pouco investigado, ou seja, os reflexos da pandemia e das medidas organizacionais em resposta a esta crise e o seu impacto na satisfação no trabalho.

3.3. População e amostra do estudo

Amostragem é o processo de selecionar indivíduos para amostra entre a população do estudo (Boeri & Lamonica, 2015; Flick, 2007). Na presente investigação, dada a dimensão reduzida da população do estudo – ou seja, um total de 15 trabalhadores do serviço administrativo financeiro do hospital de Vila Real – foi admitido que o critério de saturação da informação seria atingido apenas quando entrevistado o maior número possível de indivíduos (Lamonica, 2015).

Assim, a população é constituída pelos 15 trabalhadores do serviço de administração financeiro da unidade de Vila Real CHTMAD. Dos 15 participantes no estudo, três são homens e 12 são mulheres. Todos os inquiridos assinaram um consentimento informado para utilização dos dados colhidos para efeitos desta investigação (Apêndice 2- Consentimento Informado). No entanto, a investigação é

constituída por uma amostra de 10 trabalhadores. Apesar de o serviço ser composto por 15 funcionários, um deles encontrava-se em licença de maternidade pelo que não foi contactado, três recusaram-se a participar numa entrevista e um inicialmente mostrou-se interessado em responder, mas não se mostrou disponível para marcar a entrevista após alguns contactos pelo que foi considerado como uma recusa a responder. Assim, dos 14 trabalhadores do serviço que poderiam ser entrevistados quatro não se mostraram dispostos a participar no estudo.

A amostra é constituída por sete mulheres e três homens (o total de homens no serviço). Dos 10 entrevistados, um tem menos de 40 anos, cinco têm entre 40 e 50 anos e quatro têm mais de 50 anos, sendo a média de idades de 47 anos. Com exceção de dois trabalhadores, todos possuem uma antiguidade superior a 15 anos no serviço, sendo o máximo de 41 anos. Ao nível das habilitações académicas, apenas dois trabalhadores possuem licenciatura, tendo os restantes concluído o 12.º ano.

Foi garantido o seu anonimato, pelo que na análise das entrevistas o participante é associado a um número atribuído aos entrevistados de forma aleatória.

3.4. Procedimentos de recolha de dados

Face aos objetivos do estudo e à metodologia selecionada, a técnica de recolha de dados adotada foi a entrevista semiestruturada. Esta técnica revela-se muito útil quando se pretende conhecer perceções e opiniões, e dada a sua capacidade para gerar dados primários ricos e em profundidade. A entrevista semiestruturada permite colocar as questões de uma forma flexível, alterar a ordem das questões e acrescentar questões com base no discurso do participante, respeitando sempre a sua linha de raciocínio (Braun & Clarke, 2013).

O guião de entrevista (Apêndice 1- Guião de Entrevista) inicia com um questionário sociodemográfico, seguindo-se perguntas desenhadas para responder aos objetivos do estudo e que se focam, essencialmente, no nível de satisfação e nas causas da (in)satisfação dos indivíduos, considerando o contexto de pandemia motivado pela Covid-19. O guião foi construído com base nos contributos da literatura relevante, assim como na observação direta que a investigadora realizou durante o seu estágio na organização em estudo.

As entrevistas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2022, de modo presencial no local de trabalho dos participantes (coincidente com o local de estágio da investigadora) e em horário definido de acordo com a disponibilidade dos indivíduos. De realçar que a entrevista presencial é

relevante para que o investigador consiga analisar não só as respostas textuais dadas pelo inquirido, como também pistas não verbais relevantes (Braun & Clarke, 2013; Kvale, 2007). Na realização das entrevistas seguiram-se os referenciais básicos da bioética: Autonomia, Não-Maleficência, Beneficência e Justiça (Beauchamp, Chidress, 2001).

Foram realizadas 10 entrevistas durante os meses de janeiro e fevereiro, com duração mínima de 11 minutos e máxima de 21 minutos, enquanto a duração média é de 13 minutos. As entrevistas foram gravadas em sistema áudio de modo a recolher dados de forma mais eficaz (Braun & Clarke, 2013). O conteúdo das entrevistas foi transcrito na íntegra pela investigadora, como sugerido na literatura (Kvale, 2007). A cada entrevistado é atribuído um número de um a 10 de forma aleatória, sendo, por exemplo, o entrevistado 1 referido por “E1”.

3.5. Procedimentos de análise de dados

Os dados foram sujeitos a uma análise de conteúdo temática (Clarke & Braun, 2014; Braun & Clarke, 2013). Esta análise é caracterizada por ser um método flexível que permite uma boa organização e interpretação dos dados, assim como uma identificação eficaz de conceitos e padrões (Clarke & Braun, 2014; Braun & Clarke, 2013).

A transcrição das entrevistas foi sujeita a uma primeira leitura de modo a serem identificadas categorias e dimensão para codificação dos dados, sendo que na etapa seguinte repetiu-se o processo de forma mais precisa e pormenorizada de modo a extrair-se os indicadores (Clarke & Braun, 2014; Braun & Clarke, 2013). Deste processo resultaram grelhas de análise que estruturam e apoiam a tarefa de análise e discussão dos dados. A este nível, é importante deixar claro o modo como os dados agrupados se relacionam com as categorias, dimensões e indicadores, assim como garantir que estes não se sobreponham. No processo de análise e discussão dos dados é convocada a literatura relevante para uma reflexão mais crítica.

4. Análise de resultados

4.1. Perceções sobre satisfação no trabalho e fatores que a influenciam

As perceções dos indivíduos acerca dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho foram analisadas de acordo com a grelha de análise constante da Tabela 1.

Tabela 1. Grelha de Análise referente aos fatores que influenciam a satisfação no trabalho

Categoria temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre satisfação no trabalho e fatores que a influenciam	Impacto da satisfação no desempenho	Existente	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10
		Ausente	---
	Fatores que influenciam a satisfação	Sentimento de realização decorrente da capacidade de executar as tarefas	E1; E3; E4; E5; E7; E10
		Reconhecimento do trabalho realizado por parte de superiores e/ou organização	E3; E10
		Gosto/interesse nas tarefas empenhadas	E6; E8; E10
		Autonomia	E9;
		Boa relação no trabalho	E1
		Remuneração	E6
		Motivação	E2; E5; E7
		Aspetos do trabalho que estão a afetar positivamente a satisfação no trabalho	Horário de trabalho bom/flexível
	Gratificação sentida pelo impacto das tarefas efetuadas		E1; E3; E4; E5; E6; E8; E10
	Carga de trabalho adequada		E5; E6; E7; E9
	Gosto/interesse nas tarefas empenhadas		E2; E3; E10
	Melhoria das ferramentas de trabalho		E5
	Boa comunicação na equipa		E4; E7
	Remuneração adequada		E3; E7
	Reconhecimento pelo trabalho por parte de superiores e/ou organização		E7
	Aspetos do trabalho que estão a afetar negativamente a satisfação no trabalho	Falta de progressão na carreira	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E8; E9
		Aumento/elevada carga de trabalho	E1; E2
		Distribuição injusta de tarefas	E1; E2
		Má organização entre os serviços	E1; E2; E4; E5; E10
		Falta de reconhecimento por parte de superiores e/ou organização	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E9
		Remuneração inadequada	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E8; E9
Falhas de comunicação na equipa		E1; E2	
Falta de diálogo por parte da chefia		E1; E2	

Primeiramente, todos os indivíduos concordaram que a satisfação no trabalho afeta positivamente o desempenho, tal como também apontado na literatura (Marqueze & Moreno, 2005; Locke, 1969). O comentário do E1 é ilustrativo:

[A satisfação é um fator de grande influência no desempenho,] sobretudo no empenho e vontade própria, porque acima de tudo esta vontade e empenho é o que me leva a cumprir da melhor maneira possível as tarefas que me estão atribuídas.

a) Fatores que influenciam a satisfação

Em seguida, os participantes no estudo foram inquiridos sobre os fatores que imediatamente associam à satisfação no trabalho. Entre os vários fatores apresentados, maior ênfase foi colocada pelos indivíduos aos seguintes aspetos:

- **Sentimento de realização decorrente da capacidade de executar as tarefas**

Mais de metade dos inquiridos apresenta a capacidade de realizar as tarefas como um fator que influencia positivamente a sua satisfação pois, afirmam retirar prazer da sua realização, como foi o caso do E4: “Para mim, ter satisfação no trabalho é ser capaz de cumprir as tarefas que te são propostas”. Este fator contribui positivamente para a satisfação no trabalho pois, tal como defendido por Eslami e Gharakhani (2012), o crescimento pessoal é um fator motivador. Se as tarefas forem entendidas como não exequíveis pelos trabalhadores, podem surgir sentimentos de frustração.

- **Reconhecimento do trabalho realizado por parte superiores e/ou organização**

Como é proposto na literatura, o reconhecimento do trabalho realizado por parte dos superiores ou até mesmo formas de reconhecimento mostrado pela organização, tem um papel bastante importante na satisfação do trabalho (Souza et al. 2021; Sabino & Cunha, 2016; Robbins & Judge, 2015; Eslami & Gharakhani, 2012; Herzberg, 1959). Esta percepção foi, também, encontrada junto dos participantes neste estudo, os quais mencionam o reconhecimento do trabalho realizado por parte da organização como um todo como um fator que afeta a sua satisfação, como especificou o E3: “Satisfação no trabalho é um sentimento de alegria, satisfação de um trabalho bem efetuado e reconhecimento que o trabalhador tem pelas funções que lhe foram atribuídas”.

- **Gosto/interesse nas tarefas desempenhadas**

Alguns colaboradores afirmaram que o gosto intrínseco pelas tarefas que realizam diariamente contribui para a sua satisfação. Adicionalmente, é apreciado o surgimento de novas tarefas e projetos, que quebram a monotonia e podem aumentar o interesse no trabalho porque “coisas novas motivam, [...] as tarefas de ano para ano vão tendo alterações, não é monótona” (E6). Tal como é descrito na literatura, o indivíduo sente mais vontade de fazer o seu trabalho quando se identifica com a tarefa (Forte & Pires, 2017; Robbins & Judge, 2015; Locke, 1969) e quando o trabalho é entendido como desafiador (Herzberg, 1959).

Junto dos participantes no estudo verificaram-se, todavia, opiniões divergentes no que toca à monotonia do trabalho e ao interesse que este desperta, como o E2 afirmou: “Apesar de tudo, estou satisfeita com o meu desempenho. Quanto ao conteúdo é muito rotineira, mas mesmo assim eu dou o meu melhor”.

Para além destes aspetos, os entrevistados mencionaram que a autonomia, uma boa relação no trabalho, a remuneração e a motivação também contribuem para a sua satisfação no trabalho. Porém, o número de pessoas que referiu estes fatores foi muito reduzido, e estas não ofereceram uma justificação. Relativamente à remuneração e às relações estabelecidas no trabalho, estes resultados são explorados num ponto seguinte a respeito do seu impacto na satisfação.

b) Aspetos do trabalho que estão a afetar positivamente a satisfação no trabalho

Após indicação destes aspetos que, de uma forma mais geral, os inquiridos associam à satisfação no trabalho, procurou-se conhecer quais os aspetos do seu trabalho a respeito dos quais as pessoas se sentem mais satisfeitas. Os dados obtidos encontram-se incluídos na grelha de análise sendo que, os resultados analisados em seguida são os mais expressivos isto é, aqueles a que os indivíduos deram ênfase e detalharam explicações.

- **Horário de trabalho bom/flexível**

O horário de trabalho dos inquiridos é positivamente avaliado por todos. Constatou-se que existe flexibilidade não só para responder a urgências da vida pessoal dos trabalhadores, como também existe alguma compreensão perante a saúde mental do indivíduo, sendo-lhe concedida uma pause nesta última circunstância. O horário de trabalho é ligeiramente modificável para acomodar estes momentos da sua

vida pessoal, desde que a tarefa seja realizada, como afirma o E3: “A minha satisfação em relação ao horário é alta já que tenho facilidade de ausência do trabalho no caso de qualquer necessidade pessoal emergente”. Esta ideia é complementada pelo E10: “A flexibilidade de horário retira alguma pressão relativamente à carga de trabalho que temos”.

Os investigadores apontam a flexibilidade no horário de trabalho como um fator de satisfação (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020), uma vez que tal facilita a concretização do trabalho e tem, também, impacto positivo na conciliação vida laboral/vida pessoal (Coelho et al., 2016).

- **Gratificação sentida pelo impacto das tarefas efetuadas**

Alguns trabalhadores afirmaram que se sentem mais motivados, mais satisfeitos e mais empenhados no seu trabalho quando conseguem perceber que as suas tarefas fazem a diferença, ou seja, quando têm uma finalidade e um impacto muito concreto, como explicou o E5: “a capacidade de dar uma boa resposta ao que está no meu alcance é satisfatório”. Por sua vez, o E10 sobressai o “sentimento de fazermos algo mais diretamente em prol do doente”. De um modo geral, os colaboradores entrevistados conseguem observar o impacto do seu trabalho principalmente quando têm mais contato com o público. Este fator associa-se, assim, a outro já apontado, isto é, ao do reconhecimento, embora desta vez por parte dos utentes e não dos superiores hierárquicos. Estes resultados são similares ao argumentado por Eslami e Gharakhani (2012), autores que associam a satisfação ao crescimento do colaborador também enquanto profissional e ser humano.

- **Carga de trabalho adequada**

Alguns membros sentem que tem uma carga de trabalho adequada e associam-na à satisfação no trabalho. Porém, esta opinião não é consensual entre os participantes no estudo, como será analisado ao nível da dimensão seguinte.

- **Melhoria das ferramentas de trabalho**

Melhores ferramentas de trabalho permitem ao colaborador uma melhor realização do seu trabalho e, tal como apontou o E5. Através da observação do ambiente de trabalho diário, a investigadora também partilha desta opinião, no sentido de necessidade de ferramentas mais avançadas. Em concreto, verificam-se plataformas com opções redundantes, isto é, que obrigam à repetição de certas tarefas. Observam-se, também, problemas com documentos duplicados já que não existe uma forma universal

de registar compras (estas chegam ao serviço administrativo financeiro em modo de papel, correio eletrónico ou diretamente por uma plataforma, obrigando o colaborador a verificar o registo de determinada fatura cada vez que recebe o documento. Segundo Herzberg (1959), políticas e práticas organizacionais ineficazes constituem um fator motivacional extrínseco que prejudica a satisfação no trabalho.

Para além destes aspetos, os indivíduos referiram que o gosto/interesse pelas tarefas, a remuneração adequada, uma boa comunicação na equipa, uma carga de trabalho adequada e o reconhecimento pelo trabalho por parte de superiores e/ou organização também contribuem para a sua satisfação no trabalho. Porém, o número de pessoas que referiu estes fatores foi reduzido, para além de que não desenvolveram uma justificação para a enumeração destes pontos, apenas os mencionando. Os resultados respeitantes a remuneração (in)adequada, reconhecimento pelo trabalho por parte de superiores e/ou organização, e a carga de trabalho foram sobretudo associados à insatisfação no trabalho, pelo que são analisados ao nível da dimensão seguinte.

No decurso do estágio desenvolvido pela investigadora neste serviço, constatou-se que o espaço físico de trabalho é agradável dado tratar-se de um local com controlo de temperatura, boa exposição solar, ergonomia (cadeiras diferentes ajustadas ao indivíduo) e outras comodidades para ajudar ao bem-estar dos trabalhadores (e.g., máquinas de chá e café e frigorífico). Porém, os indivíduos entrevistados não referiram estes aspetos como promotores de satisfação no trabalho.

c) Aspetos do trabalho que estão a afetar negativamente a satisfação no trabalho

Em seguida são analisados os principais aspetos do trabalho que, na ótica dos colaboradores do serviço administrativo financeiro, consideram prejudicar de forma mais significativa a sua satisfação no trabalho.

- **Falta de progressão na carreira**

Como mencionado na descrição da amostra, oito inquiridos encontram-se na unidade em estudo há mais de 15 anos, encontrando-se pessoas que já são seus colaboradores há 30 anos. No entanto, estes indivíduos não beneficiaram de progressão de carreira, encontrando-se no mesmo serviço e no mesmo ponto da sua carreira como sublinham os seguintes comentários: “zero promoções, benefícios ou desenvolvimento na carreira” (E2); “falta de progressão na carreira” (E1). Não existindo desenvolvimento profissional para estes indivíduos, estes sentem-se estagnados. Este fator está, possivelmente,

relacionado com a falta de reconhecimento no trabalho apontado por alguns participantes. Tal como sugerido na literatura, muitos trabalhadores procuram satisfazer necessidades de realização pessoal (Sabino & Cunha, 2016), sentindo-se insatisfeitos quando não beneficiam deste fator intrínseco da motivação no trabalho (Eslami & Gharakhani, 2012; Herzberg, 1971).

- **Aumento/elevada carga de trabalho e distribuição injusta das tarefas**

Alguns trabalhadores entrevistados sentem-se sobrecarregados com o número e conteúdo das tarefas, sobretudo em resultado do aparecimento de novas tarefas resultantes por exemplo, das taxas moderadoras. O colaborador E1 comenta que este fator tem impacto negativo na sua satisfação “porque com este aumento, nem sempre é possível executar devidamente todas as tarefas que me estão a ser imputadas”.

Constatou-se, ainda, que a carga de trabalho não é devidamente dividida entre todos os funcionários, culminando num aumento da insatisfação, um resultado semelhante ao apontado por Novianti e Roz (2020). A este nível o E2 comentou: “a distribuição de tarefas, por vezes, não é feita de forma justa e a equipa nem sempre consegue comunicar”. De acordo com a observação que a investigadora teve a oportunidade de realizar no decurso do seu estágio neste serviço, conclui-se que a chefia tem tendência para distribuir novas tarefas a alguns membros em particular, raramente se dirigindo a outros, o que corrobora a ideia destes últimos trabalhadores. Também a literatura (e.g., Liu & Lo, 2018; Lea, Corlett & Rodgers, 2012; De Cuyper & De Witte, 2006) sublinha que uma elevada carga de trabalho compromete a satisfação, sobretudo quando tal não está associado à progressão na carreira o que, como já visto nesta análise, verifica-se com os participantes no estudo.

- **Má organização entre serviços**

Um dos maiores problemas apontados no âmbito da insatisfação dos trabalhadores deste departamento relaciona-se com problemas de gestão de outros departamentos uma vez que, segundo os trabalhadores, existem interesses em conflito. Em problema parece associado a dificuldades de comunicação interdepartamental, um fator realçado na literatura por Estivalet et al. (2016). O comentário de E1 demonstra-o: “por vezes há falta de comunicação entre as diferentes hierarquias e respetivos serviços e colaboradores, [...] as tarefas que podem resolver-se de forma rápida são arrastadas durante muito tempo”, isto é, os problemas entre chefias afetam o funcionamento de vários serviços.

Segundo alguns participantes no estudo, estes problemas agudizam-se quando as funções são realizadas em regime de teletrabalho e não presencial, assim como quando se verificam problemas informáticos.

No dia a dia dos entrevistados é também recorrente o tema da repetição de tarefas pelos departamentos e a estratégia de empurrar tarefas de um departamento para outro, existindo o “passa para lá”, como exprime o E5. Por exemplo, pode verificar-se a realização de uma tarefa por um departamento, como a preparação de faturas para registo, e essa tarefa voltar a ser realizada pelo departamento que se ocupa do passo seguinte no registo dessas faturas, o que torna redundante a tarefa dos primeiros colaboradores e se traduz em perda de tempo. Em oposição, por vezes nenhum departamento se diz responsável por realizar uma tarefa e aponta outro como responsável pelo seu incumprimento.

Por sua vez, o E4 sublinhou a “falta de colaboração e diálogo com serviços externos”. Em resultado destas dinâmicas, tarefas que são importantes acabam por ficar esquecidas ou são resolvidas apenas quando existe emergência no assunto, causando stress e acumulação de trabalho e, assim, aumentando a carga de trabalho para alguns colaboradores, como reconhece o E5: “A má organização em serviços dos quais depende o nosso trabalho [contribui de forma negativa para a satisfação], porque não conseguimos dar uma boa resposta”.

Outros problemas apontados nas entrevistas são a falta de uso de certas tecnologias (isto é, de plataformas que podiam ser utilizadas para facilitar o trabalho), assim como as falhas técnicas nas plataformas de trabalho diário (interrupções no acesso às plataformas ou lentidão das mesmas), e que complicam, por exemplo, a procura de informações específicas e a correção de dados errados. Estes problemas relacionam-se com a também descrita pouca formação recebida para trabalhar com novas plataformas informáticas e tarefas que vão sendo imputadas a estes colaboradores, os quais, na sua maioria, possuem apenas o 12.º ano.

Observa-se, também, que a forma comum de resolver problemas e aprender novas tarefas ocorre de forma informal através da entreatajuda e boa-vontade dos membros da equipa. Estas falhas de conhecimento são uma barreira à realização de tarefas e, conseqüentemente, à eficiência e eficácia da organização e ao seu potencial para inovar, tal como apontado por Lacombe (2005). Segundo Herzberg (1959), políticas e práticas organizacionais ineficazes constituem um fator extrínseco que prejudica a satisfação no trabalho.

- **Falta de reconhecimento por parte de superiores e/ou organização**

A generalidade dos trabalhadores entrevistados considera que não são obtém o devidamente reconhecimento do seu trabalho por parte da chefia e da generalidade dos outros trabalhadores da unidade de saúde. Tipicamente, é atribuída grande importância às equipas médicas, esquecendo-se os restantes trabalhadores sem os quais a unidade de saúde não consegue funcionar. A este nível o E2 afirmou: “Péssimo, não temos reconhecimento. Não somos reconhecidos nem sequer valorizados pelo trabalho que executamos”. Já o E4 clarificou que “não obtemos qualquer feedback em relação ao trabalho que temos diariamente”. Esta falta de reconhecimento pode ser observada, também, pela ausência de promoções, desenvolvimento de carreira e prémios de mérito/reconhecimento, tal como ilustra o E6: “A não valorização do meu desempenho é um fator que não me satisfaz [...] porque implica que não há progressão na carreira”. Apesar da insatisfação geral apontada pelos entrevistados a este nível, o E7 afirma que está satisfeito com o reconhecimento, sendo importante notar que este indivíduo se encontra no serviço há pouco tempo em relação aos restantes colegas de trabalho, pelo que possivelmente a sua opinião será precipitada.

Pela experiência de estágio da investigadora neste serviço, entende-se que não existe reconhecimento das tarefas efetuadas para além do ocasional e vago comentário “bom trabalho!” por parte da chefe de departamento. Estes resultados vão ao encontro da literatura que sublinha que o reconhecimento dos superiores ou da organização pelo trabalho que o indivíduo desempenhou tem um papel positivo na sua satisfação no trabalho (Souza et al. 2021; Sabino & Cunha, 2016; Robbins & Judge, 2015; Eslami & Gharakhani, 2012; Herzberg, 1959) sendo que a sua ausência fragiliza esse sentimento.

- **Remuneração inadequada**

A remuneração é uma parte importante da vida de qualquer trabalhador, já que é a sua fonte de sobrevivência, assim como uma forma de mostrar reconhecimento ao funcionário (Dobrow Riza & Liu, 2018). Sabino e Cunha (2016) afirmam que quando a remuneração é somente definida pelo exercício da função verifica-se, apenas, ênfase na obediência e na disciplina. No serviço alvo desta investigação, quase todos os colaboradores consideram que não recebem uma remuneração adequada atendendo à quantidade de tarefas que executam, afirmando o E1 que “o vencimento é insuficiente para as funções que são exercidas”, querendo o indivíduo referir-se à sua complexidade e responsabilidades associadas.

Nota-se que dois entrevistados, E3 e E7, não demonstraram insatisfação com a remuneração. Porém, o E3 identificou-a apenas como “razoável”, o que sugere que este fator também não estará a contribuir para a sua satisfação. Por sua vez, o E7, como se encontra na unidade apenas há sete meses e em início de carreira no local, poderá não ter tido tempo para sentir insatisfação face à não evolução da remuneração.

Para além destes aspetos, os indivíduos referiram que as falhas de comunicação na equipa e a falta de diálogo por parte da chefia também contribuíram para a sua insatisfação no trabalho. Porém, o número de pessoas que referiu estes fatores foi reduzido, para além de que não desenvolveram uma justificação para a enumeração destes pontos, apenas os mencionando e focando-se na influência de outros fatores.

4.2. Perceções sobre nível de satisfação no trabalho, antes e após a pandemia provocada pelo Covid-19

Tabela 2. Grelha de Análise referente à avaliação dos participantes do seu nível de satisfação no trabalho

Categoria	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Avaliação dos participantes do seu nível de satisfação no trabalho	Antes da pandemia provocada pelo Covid-19	Positivo	E4; E5; E7; E8; E10
		Negativo	E1; E2; E3; E6; E9
	Após a pandemia provocada pelo Covid-19	Positivo	E4; E5; E7; E8; E10
		Ainda mais negativo	E1; E2; E3; E6; E9

A avaliação da satisfação dos colaboradores foi distinta, tal como se pode inferir da grelha de análise constante da tabela 2, pelo que não se pode aferir por um nível geral de satisfação no serviço administrativo financeiro, antes e após a pandemia. No entanto, pode-se concluir, pelos dados obtidos, que o contexto de pandemia provocado pelo Covid 19 não alterou drasticamente o modo como os participantes no estudo classificam a sua satisfação no trabalho como se observa na tabela 2, tal como comentam os participantes E1 e E5 respetivamente: “[tenho vindo a estar] menos satisfeito” e “Vou estando igualmente satisfeita”.

As razões para estes resultados parecem prender-se com o facto de que as pessoas que se permaneceram satisfeitas consideraram que o seu trabalho não sofreu alterações significativas por exemplo, no método de trabalho ou na gestão, ao ponto de tal alterar os seus níveis de satisfação (estas são, principalmente, as pessoas que tinham a sua carga de trabalho habitual que não é dependente do

espaço ou das pessoas com quem se encontra inserida, pois só necessita do material físico e do telefone para contactar outros departamentos, não havendo grande mudança em teletrabalho). Em contrapartida, aqueles indivíduos que se mostraram insatisfeitos com as alterações provocadas pela pandemia, já revelavam esse sentimento antes. Porém, o nível de insatisfação parece ter aumentado devido ao agravamento de alguns fatores já antes apontados como prejudicando a satisfação no trabalho, nomeadamente o aumento da carga de trabalho, como afirmam E1 e E2, ou a persistente má organização entre serviços mesmo quando ocorrem mudanças de ferramentas ou métodos de trabalho. Por sua vez, a insatisfação pela ausência de reconhecimento e evolução na carreira também é expectável que aumente ao longo do tempo já que os colaboradores dedicam cada vez mais anos à organização sem o retorno esperado.

Curiosamente, os indivíduos que se mostram menos satisfeitos, antes e depois da pandemia, ocupam uma faixa etária mais elevada (41-50 anos) no universo de pessoas estudado, o que vai ao encontro de alguns estudos que associam a idade mais avançada a níveis inferiores de satisfação no trabalho (e.g., Carrillo-García et al., 2013).

4.3. Nível de satisfação relativamente às medidas de gestão adotadas e às mudanças ocorridas no contexto de pandemia provocada pelo Covid-19

Tabela 3. Grelha de Análise referente ao nível de satisfação perante as medidas de gestão adotadas e as mudanças ocorridas no contexto de pandemia provocada pelo Covid-19

Categoria	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Nível de satisfação perante as medidas de gestão adotadas e as mudanças ocorridas no contexto de pandemia provocada pelo Covid-19	Teletrabalho	Positivo	E3
		Neutro	E2; E5; E6; E7; E8; E9; E10
		Negativo	E1; E4
	Medidas de segurança	Positivo	---
		Neutro	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10
		Negativo	---
	Relações laborais com colegas e/ou chefia	Relata mudanças	E1; E5; E6; E9
		Não responde	E7
		Não relata mudanças	E2; E3; E4; E8; E10
	Carga de trabalho	Positivo	-
		Neutro	E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10
		Negativo	E1; E2

Relativamente às medidas de gestão adotadas em resultado da pandemia, foram referidas o teletrabalho e medidas de segurança, como é analisado em seguida.

- **Nível de satisfação relativamente ao teletrabalho**

Uma das regras de segurança que foi implementada no serviço administrativo financeiro foi a distância de segurança. A DGS (Direção Geral de Saúde) recomendou que permanecesse apenas uma pessoa por cada cinco metros quadrados no mesmo local fechado e que, sempre que possível, fosse privilegiado o teletrabalho. Nesta altura, foi criado um horário desfasado para os funcionários do serviço administrativo financeiro realizarem o seu trabalho no serviço, enquanto os restantes se encontravam em teletrabalho. Para os funcionários em teletrabalho, foi definido o horário em que se poderiam deslocar à unidade para poder recolher o material de suporte em papel que precisavam para trabalhar e que, devido ao volume, lhes era impossível imprimir em casa. Este aspeto do teletrabalho foi apontado como negativo pelo E1:

Essencialmente, a opção de teletrabalho, por um lado, facilitou certas situações em que os colaboradores se encontravam doentes ou em situação de isolamento/confinamento e, por outro lado, dificultou porque a maior parte das nossas tarefas implica o manuseamento e impressão de documentos em suporte papel documento e que, muitas vezes, não tínhamos acesso em teletrabalho e que nos era praticamente impossível a impressão dos mesmos em casa, o que dificultou bastante a resolução de certas situações.

Já o E4 considerou que, quando em teletrabalho, os horários em que lhe era permitido deslocar ao serviço não eram adequados, além de que essa deslocalização se tornava cansativa: “tornou-se cansativo até porque tínhamos de nos deslocar ao serviço em horas não normais”.

Resultado distinto foi obtido junto do E3, um colaborador que a investigadora pode observar como preferindo o trabalho mais introspetivo e isolado, mantendo-se pouco comunicativo com os colegas. Eis o seu comentário a respeito do teletrabalho:

Nos dias em que estive em teletrabalho, o trabalho rendeu mais por me encontrar num ambiente que contribuiu para uma melhor concentração, sem ruídos de fundo nem conversas de colegas que me distraíam.

Apesar destes resultados, na generalidade os funcionários não se mostraram nem particularmente satisfeitos, nem insatisfeitos com a implementação do teletrabalho, pelo que este fator é descrito na grelha de análise como neutro. Tal pode dever-se, em parte, ao facto de o trabalho desenvolvido pelos colabores deste serviço assentar, sobretudo, em conversas telefónicas com outros departamentos ou organizações, pelo que o funcionamento não se tornou marcadamente diferente com o teletrabalho (apesar da dificuldade manifestada ao nível de disponibilidade dos materiais em suporte

físico). De referir que Hsu et al. (2019) também apontou o teletrabalho como tendo pouco impacto na satisfação no trabalho.

- **Nível de satisfação relativamente às medidas de segurança**

Entre os colaboradores entrevistados verifica-se consenso acerca das medidas de segurança adotadas, reconhecendo que estas foram aplicadas para a sua própria proteção. Deste modo, apesar da sua novidade elas não prejudicaram a satisfação no trabalho, mesmo porque que muitas delas não foram medidas exclusivas ao local de trabalho, mas entendidas como medidas gerais de saúde pública. Eis o comentário do E1: “foi uma época atípica no sentido de ser uma situação nova pela qual todos nós atravessámos e à qual tivemos de adaptar da melhor maneira possível”.

Esta compreensão é compatível com o que a literatura argumenta ao nível da sensibilização das pessoas para as medidas de proteção e prevenção de riscos (Mary & Atul, 2020). Ainda assim, o E1 reconheceu que:

Por vezes [a implementação de medidas de segurança] não facilitou a resolução de certas situações em tempo útil. [...] Deveriam ter sido adotadas certas medidas de proteção em termos de espaços físicos para todos os serviços, essencialmente serviços de apoio e administrativos, de modo a podermos trabalhar dentro da maior normalidade possível e, assim, respondermos devidamente em tempo útil.

De notar que as medidas aplicadas tornaram desafiante a concretização de certas tarefas, mas tal não foi apontado pelos participantes como causa de insatisfação no trabalho.

- **Nível de satisfação relativamente às relações com colegas e chefia**

Quatro membros da equipa comentaram que o ambiente de trabalho com os colegas se alterou no decurso da pandemia, por motivos distintos. A este nível os participantes E1, E6 e E9 apontaram a redução do contacto, sendo que o E1 especificou:

O receio da possibilidade de contrair ou transmitir a familiares menos debilitados o vírus Covid 19 fez com que todos adoptássemos medidas que, no fundo, nos afastaram do contacto normal entre nós antes da existência desta pandemia.

Por outro lado, o E5 referiu a sobrecarga de trabalho que alguns colegas sentiram, o que pode ter conduzido ao mal-estar na equipa: “O facto de alguns colaboradores fazerem teletrabalho de alguma maneira sobrecarregou mais alguns colegas e estes não ficaram muito satisfeitos”. Zhang et al. (2020) afirmam que o apoio organizacional na vida pessoal e no trabalho durante a pandemia Covid-19 esteve

diretamente relacionado com a satisfação da pessoa no trabalho. Segundo o entrevistado E5 esse apoio foi ténue, nomeadamente ao nível psicológico, o que afetou a sua satisfação no trabalho: "deveria haver mais organização para facilitar o trabalho e [ajudar...] o nosso psicológico".

Apesar destes resultados, vários entrevistados destacaram o bom ambiente de trabalho. A perceção da investigadora durante o período em que estagiou neste serviço também aponta para um ambiente calmo, harmonioso, dotado de espírito de companheirismo e entreajuda, verificando-se, ainda, situações que apontam para relações de amizade. Em concreto, observou-se que os colaboradores tentam ajudar os seus colegas com mais carga de trabalho ou que estão mais atrasados nas suas tarefas, partilham informações e detalhes acerca das metodologias de trabalho, uma vez que estas estão em mudança constante, e ensinam detalhes das suas tarefas. Além disso, por vezes, alguns colaboradores complementam, facilitam ou realizam as tarefas que estavam sob a responsabilidade de outros. Esta entreajuda é, no entanto, limitada pela falta de tempo e de conhecimentos mais complexos necessários à execução de certas tarefas.

Relativamente à relação com a chefia direta, nenhum dos participantes indicou alterações decorrentes do contexto de pandemia.

- **Nível de satisfação relativamente à carga de trabalho**

A carga de trabalho atribuída a cada funcionário deve ser adequada ao seu horário e às suas capacidades e deve ser o mais equitativa possível, já que, se tal não acontecer, pode existir insatisfação por parte dos que se sentem mais sobrecarregados, assim como podem ficar tarefas por cumprir (Özbag & Ceyhun, 2014). A literatura aponta como tendo genericamente ocorrido um aumento da carga de trabalho em resultado da pandemia (Francisco & Castilho, 2002).

No serviço alvo deste estudo, dois participantes (E1 e E2) relatam um aumento progressivo da carga de trabalho e associam-no à insatisfação no trabalho, relação que é encontrada na literatura (Novianti & Roz, 2020). Estes participantes acreditam que o trabalho não é devidamente dividido, verificando-se sobrecarga de alguns elementos, e que se tem observado uma evolução da complexidade do trabalho neste serviço e de um número de tarefas acrescidas ao longo do tempo. Neste sentido, apesar de um dos participantes ter considerado que o trabalho sofreu algum aumento com a pandemia, não é a este fenómeno que responsabilizam pela elevada carga de trabalho. A este nível, o E2 comentou:

“a distribuição de tarefas, por vezes, não é feita de forma justa e a equipa nem sempre consegue comunicar”.

Durante o estágio neste serviço, a investigadora observou que na distribuição das tarefas novas e mais exigentes existe tendência para as atribuir aos mesmos indivíduos e que, embora estes sejam encorajados a pedir ajuda aos colegas, por vezes tal não é possível já que se trata de tarefas que exigem conhecimento prático ou que se tornariam mais complicadas se divididas. Por outro lado, nota-se que todos os inquiridos se encontram no mesmo nível hierárquico, pelo que não têm autoridade uns sobre outros. O descontentamento e a quebra na moral são, pois, visíveis após a distribuição das novas tarefas junto dos indivíduos com mais responsabilidades atribuídas. Esta situação tem culminando num aumento da insatisfação, um resultado semelhante ao apontado por Novianti e Roz (2020).

Por último, importa realçar que embora vários entrevistados tenham apontado fatores que penalizam a sua satisfação no trabalho, todos negaram ter apresentado sugestões de melhoria ao nível do trabalho e do ambiente de trabalho aos seus superiores durante a pandemia uma vez que se tratou de uma época atípica.

5.Considerações finais

5.1. Primaciais conclusões do estudo e recomendações para a gestão

Este projeto visou responder à questão geral *“De que modo os trabalhadores administrativos do serviço administrativo financeiro do Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro avaliam o seu nível de satisfação durante a pandemia causada pela Covid-19?”*. Foram definidos objetivos específicos, que em seguida serão respondidos com base nos resultados colhidos e analisados.

Objetivo 1. Analisar a satisfação dos trabalhadores do serviço administrativo financeiro com base nas perceções destes indivíduos e partindo do estudo das dimensões da satisfação.

Apenas metade dos colaboradores classificou-se como satisfeito no trabalho, enquanto os restantes realçam a sua insatisfação neste contexto. No entendimento dos indivíduos, os fatores que mais afetam a satisfação da pessoa no trabalho são o gosto pelas tarefas realizadas, o reconhecimento pelo trabalho desempenhado e o sentimento de realização, indo em concordância com a literatura (Eslami & Gharakhani, 2012; Herzberg, 1971).

Objetivo 2. Compreender as percepções destes profissionais sobre a medida em que o seu desempenho é influenciado pelo nível de satisfação do indivíduo no trabalho.

Constatou-se um consenso ao nível deste ponto, já que todos os questionados afirmaram considerar que o desempenho é afetado pela satisfação que a pessoa tem em relação ao seu trabalho como um todo, indo de encontro à literatura (Marqueze & Moreno, 2005; Locke, 1969).

Objetivo 3. Conhecer os fatores que afetam a satisfação no trabalho sob o ponto de vista destes profissionais.

Os fatores que os participantes no estudo apontaram como estando a contribuir para a sua satisfação no trabalho foram o horário de trabalho e o sentimento de realização pessoal pelo bom desempenho das tarefas. Já os fatores que estão a prejudicar a sua satisfação no trabalho são a falta de progressão na carreira, a má organização entre serviços, a falta de reconhecimento e a baixa remuneração. Relativamente à carga de trabalho e à sua relação com a satisfação no trabalho, as opiniões foram variadas, possivelmente porque uns colaboradores se sentem mais sobrecarregados do que outros. Foram sublinhados problemas no domínio da tecnologia utilizada no serviço e de organização entre serviços, os quais, no entendimento dos participantes no estudo, poderiam ser facilmente solucionados. Do lado positivo, foi destacada a facilidade de ajuste de horários de forma a acomodar exigências pontuais da vida pessoal dos trabalhadores. O ambiente de trabalho é avaliado positivamente por praticamente todos os membros, referindo como pontos fortes a comunicação, a entajuda e o espírito de colaboração presentes, estando de acordo com a noção de que o ambiente laboral é um grande fator da satisfação (Singh et al., 2013).

Objetivo 4. Conhecer a avaliação que estes profissionais fizeram das alterações efetuadas no serviço durante a pandemia e respetivo impacto na sua satisfação no trabalho.

Segundo o entendimento destes trabalhadores, a sua satisfação laboral mostrou-se imutável em relação às mudanças de gestão em resposta à pandemia. Os trabalhadores consideram as alterações necessárias e adequadas à sua segurança (e.g., o teletrabalho), em tal ponto que não tinham nenhuma sugestão acerca de outras medidas que deveriam ter sido adotadas, já que consideram que são as necessárias para a sua segurança pessoal (Mary & Atul, 2020).

Objetivo 5. Conhecer a avaliação que estes profissionais fizeram das alterações efetuadas no serviço durante a pandemia e respetivo impacto no seu desempenho.

Embora os participantes no estudo não tenham mostrado insatisfação face às medidas de gestão adotadas durante a pandemia, estes colaboradores fizeram notar que o seu desempenho se alterou devido a algumas dificuldades sentidas com a nova forma de trabalhar, o que tornou a concretização de certas tarefas desafiantes. Também fazem notar que, embora compreendam a necessidade das medidas, a criação de turnos (para efeitos de desfasamento da presença no local de trabalho) causou alguma perturbação na medida em que surgiram horários menos comuns ao horário normal de trabalho. Porém, apenas dois trabalhadores consideraram que o teletrabalho afetou negativamente o desempenho dos colaboradores, e os restantes não declaram alterações na sua satisfação em relação ao teletrabalho, o que vai de encontro ao revisto na literatura (Hsu et al., 2019).

Objetivo 6. Fornecer sugestões acerca das mudanças que devem ser efetuadas, mantidas e eliminadas no contexto atual, sendo que estas poderão ser úteis em eventuais situações futuras de crise.

Os pontos criticados pelos funcionários a respeito do local de trabalho são entendidos pela investigadora como dados importantes que devem ser considerados pela gestão no sentido de atenuar ou resolver esses problemas. De notar que apesar do objetivo inicial deste trabalho recair, sobretudo, para a análise dos aspetos de trabalho que foram introduzidos no decurso da pandemia, os dados revelaram que os participantes associam o seu nível de satisfação no trabalho a características que já se verificavam antes do contexto de Covid 19. É sobre esses aspetos que, em seguida, são apresentadas propostas com a finalidade de melhorar a satisfação dos trabalhadores do serviço financeiro.

a) A unidade deve procurar investir na melhor utilização do software de trabalho dos funcionários através de formação do pessoal acerca de todas as funcionalidades disponíveis, permitindo ganhos de eficácia e de eficiência. Uma vez que existem tarefas que são exclusivas a certos membros, torna-se difícil que outros as possam realizar em caso de absentismo ou férias por parte dos primeiros.

b) Ao bom desempenho dos colaboradores a gestão deve responder com reconhecimento e possibilidade de promoções, logo de evolução na carreira. O primeiro reconhecimento pelo bom trabalho deve iniciar com um estímulo diário e feedback constante que seja positivo e produtivo. Também se recomendam gratificações monetárias com base em trabalho e organização de convívios pontuais para estreitar o relacionamento entre trabalhadores e gestão. Estas medidas deveriam ser complementadas com a criação um plano de carreira individualizado.

c) Em situações mais complicadas e singulares, como a que se verificou com a pandemia, é sugerido o fornecimento de apoio emocional/psicológico, o qual seria facilmente oferecido através de serviços disponíveis no próprio hospital. Este apoio poderia ser estendido a situações difíceis do colaborador específico, caso este o solicitasse.

d) Deve ser revista a distribuição da carga de trabalho entre os colaboradores na medida em que alguns se sentem sobrecarregados e tal afeta a percepção de justiça no trabalho, logo de satisfação laboral. Em particular, destaca-se a necessidade de evitar atribuir sempre aos mesmos colaboradores a responsabilidade por tarefas novas e exigentes ou, em alternativa, apresentar a estes funcionários objetivos de carreira mais ambiciosos e, conseqüentemente, recompensas mais vantajosas, nomeadamente salariais. A necessidade de contratação de novos colaboradores também deve ser equacionada.

e) Os serviços tendem a funcionar de modo algo independente mesmo apresentando tarefas interdependentes. Tal tende a causar atrasos nos processos dada a redundância de algumas tarefas e uma cultura em que é comum empurrar a responsabilidade e a realização de tarefas para outro serviço. O ajustamento e a comunicação entre serviços deverão, pois, ser repensados com o objetivo de se evoluir para uma melhor coordenação interdepartamental. Sugere-se, ainda, a importância de estimular valores como a colaboração e entreaajuda entre serviços.

f) Na eventualidade de uma situação semelhante à de pandemia que vivemos recentemente, considera-se que a unidade não deve hesitar na aplicação das medidas de segurança necessárias, uma vez que as praticadas em contexto de Covid 19 foram genericamente bem acolhidas e entendidas como promovendo a segurança do trabalhador. Deve-se, todavia, considerar uma melhor divisão de turnos e/ou maior cuidado na comunicação sobre a forma como estes tiveram que ser criados e a sua importância para o bom funcionamento do serviço no contexto excecional.

De realçar que estas sugestões assentam, também, na experiência que a investigadora beneficiou através da realização de estágio extracurricular neste serviço. Adicionalmente, considerou-se o contributo da literatura na formulação destas recomendações. A este nível, nota-se que Bhattacharya (2015) defende condições de trabalho como eliminação de tarefas repetitivas, fornecimento de ferramentas e recursos necessários para concretizar uma atividade com sucesso e agilidade, assim como a valorização do trabalho dos colaboradores, favorecendo assim o comprometimento e retenção dos mesmos. Por sua vez, Francisco e Claro (2014) destacam as promoções e a possibilidade de construção de uma carreira como fatores essenciais para a satisfação no trabalho. Já Ibraheem et al. (2011) destacam o feedback e o reconhecimento por parte das chefias face ao bom desempenho do trabalhador.

5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

No presente projeto analisou-se a satisfação no trabalho junto da população que integra o serviço administrativo financeiro da unidade hospitalar CHTMAD. Primeiramente, nota-se a falta de literatura em relação ao tema da satisfação no trabalho aquando da pandemia Covid-19, podendo justificar-se pela novidade da situação, assim como a falta de estudo específico da satisfação nos trabalhadores administrativos do setor da saúde.

O número de funcionários da unidade investigada é reduzido e verificou-se a recusa de participação no estudo por parte de 1/3 destes indivíduos, o que culminou na realização de apenas dez entrevistas. Esta limitação, assim como a foco do projeto num único serviço do CHTMAD, apontam para a pertinência de estender o estudo da satisfação a outros serviços e profissionais. Esta sugestão emerge, sobretudo, do facto de o projeto ter revelado que as causas para uma menor satisfação se referem a fatores antigos e persistentes, logo alheios ao cenário de pandemia causada pelo Covid-19, pelo que o seu impacto se mantém.

Em particular, destaca-se a relevância de se avaliar o efeito da carga de trabalho, da escassez de medidas de reconhecimento do desempenho e de progressão na carreira, e das falhas de coordenação entre serviços na satisfação dos colaboradores de outros serviços, assim como noutras dimensões relevantes do comportamento organizacional por exemplo, a motivação, o empenhamento, a justiça no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

6.Referências bibliográficas

Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2001). Principles of biomedical ethics. *Oxford University Press, USA*, 301-350.

Bhattacharya, Y. (2015). Employee engagement as a predictor of seafarer retention: A study among Indian officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(2), 295-318.

Boeri, M., & Lamonica, A. K. (2015). *Sampling designs and issues in qualitative criminology. The Routledge handbook of qualitative criminology*, 125-143.

Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage

Brooks, E., & Geyer, R. (2020). The development of EU health policy and the Covid-19 pandemic: trends and implications. *Journal of European Integration*, 42(8), 1057-1076.

Buitendach, J. H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.

Cancelino, A. F., Moreira, A., Marques-Quinteiro, P., & Almeida, P. (2020). O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação. *Psicologia*, 34(1), 162-173.

Cao, Y., Li, Q., Chen, J., Guo, X., Miao, C., Yang, H., ... & Li, L. (2020). Hospital emergency management plan during the COVID-19 epidemic. *Academic Emergency Medicine*, 27(4), 309-311.

Carrillo-García, C., Solano-Ruiz, M. D. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Job satisfaction among health care workers: the role of gender and age. *Revista latino-americana de enfermagem*, 21, 1314-1320.

Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & sociedade: estudos, 24(1)*.

Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing, 17(6), 704-711*.

Ceitol, M. (2000). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano, A. & J. Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp. 325-356). Lisboa: RH Editora.

CH | Trás-os-Montes e Alto Douro – CH | Trás-os-Montes e Alto Douro. Chtmad.min-saude.pt. (2022). Recuperado 8 Março 2022, de <https://www.chtmad.min-saude.pt/>.

Chien, W. T., & Yick, S. Y. (2016). An investigation of nurses' job satisfaction in a private hospital and its correlates. *The Open Nursing Journal, 10, 99*.

Clarke, V., & Braun, V. (2014). Thematic analysis. *Encyclopaedia of critical psychology, 1947-1952*. Springer.

da Silva Francisco, J. D., & dos Santos Claro, J. A. C. (2014). O impacto de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo sobre intenção de rotatividade em empresa mineradora de diamante (Angola). *Revista Brasileira de Administração Científica, 5(3), 114-136*.

Dal’Bosco, E. B., Floriano, L. S. M., Skupien, S. V., Arcaro, G., Martins, A. R., & Anselmo, A. C. C. (2020). Mental health of nursing in coping with COVID-19 at a regional university hospital. *Revista Brasileira de Enfermagem, 73*.

de Souza Minayo, M. C., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação, 40(40)*.

Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*.

Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies, 19*.

Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*, 44(7), 2558-2579.

Eslami J., Gharakhani D., 2012. Organizational Commitment and Job. Satisfaction. *ARPN Journal of Science And Technology*, 2(2).

Estivaletes, V. D. F. B., de Andrade, T., Faller, L. P., Stefanan, A. A., & Souza, D. L. (2016). Suporte social e suporte organizacional como antecedentes do bem-estar no trabalho: a perspectiva de colaboradores de uma empresa de logística ferroviária. *Revista de Administração Unimep*, 14(2), 31-56.

Evangelista, B. F., Bastos, C. L., Carvalho, G. D. S., & Machado, S. C. (2019). Estudo de caso: prevalência de estresse e a qualidade de vida do bombeiro militar. *Anais eletrônico CIC*, 17(1).

F. Herzberg, B. Mausner and B. C. (1959). *The Motivation to work*. Snyderman, John Wiley & Sons, New York.

Faro, A., Bahiano, M. D. A., Nakano, T. D. C., Reis, C., Silva, B. F. P. D., & Vitti, L. S. (2020). COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37.

Fazriyah, M., Hartono, E., & Handayani, R. (2019). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *International symposium on social sciences, education, and humanities (ISSEH 2018) (pp. 201-205)*. Atlantis Press.

Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Sage.

Forte, E. C. N., & Pires, D. E. P. D. (2017). Enfermeiras na atenção básica: entre a satisfação e a insatisfação no trabalho. *Trabalho, Educação e Saúde*, 15, 709-724.

Francisco, I. M. F; Castilho, V. A enfermagem e o gerenciamento de custos. *Rev Esc Enferm USP* 2002; 36(3): 240-4.

Friedman, M. (1977). Type A behavior pattern: some of its pathophysiological components. *Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 53(7), 593.

Global COVID-19. Centers for Disease Control and Prevention. (2022). Retrieved 6 October 2021, from <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/global-covid-19/index.html>.

Graça, L. (2000). Satisfação profissional dos médicos de família : Parte II. *Revista Médico de Família. III Série: 3*

Grisales Romero, H., Muñoz, Y., Osorio, D., & Robles, E. (2016). Síndrome de Burnout en el personal de enfermería de un hospital de referencia Ibagué, Colombia, 2014. *Enfermería Global, 15(1), 244.*

Gurevitch, J., Koricheva, J., Nakagawa, S., & Stewart, G. (2018). Meta-analysis and the science of research synthesis. *Nature, 555(7695), 175-182.*

Henne, D., & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences?. *International Journal Of Psychology, 20(2), 221-240.*

Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences?. *International Journal of Psychology, 20(2), 221-240.*

Hsu, Y. Y., Bai, C. H., Yang, C. M., Huang, Y. C., Lin, T. T., & Lin, C. H. (2019). Long Hours' Effects on Work-Life Balance and Satisfaction. *BioMed Research International, 2019.*

Ibraheem, S., Mohammad, S., AL-Zeaud, H., & Batayneg, A. M. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals. *Business and Economic Horizons (BEH), 5(1232-2016-101155), 35-46.*

Ilies, R., & Judge, T. a. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89(2), 1119–1139.*

Kraemer, M. U., Yang, C. H., Gutierrez, B., Wu, C. H., Klein, B., Pigott, D. M., ..., & Brownstein, J. S. (2020). The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. *Science, 368(6490), 493-497.*

Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research, 53(4), 497-514.*

Kvale, S. (2007). *Doing interviews.* Sage.

Labrague, L. J., & de Los Santos, J. A. A. (2021). Fear of Covid-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 395-403.

Lacombe, Francisco (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Locke, E. (1978). "Job satisfaction reconsidered": Reconsidered. *American Psychologist*, 33(9), 854-855.

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. *Handbook of industrial and organizational psychology*. American Psychological Association

Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.

Maciel, S. E. V; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa, CCAE-UFPB*, v. 1, n. 1, p. 62-86, out. 2007.

Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho- uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.

Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.

Martinez, M. C., Paraguay, S. I. B., & Latorre, M. R. D. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38 (1), 5- 61.

Martins, M., & Conceição, A. L. Z. (2021). A importância da Gestão de Custos numa mudança de cenário econômico: o caso de uma operadora de saúde de MG. *Gestão-Revista Científica*, 3(1).

Novianti, K. R., & Roz, K. (2020). Teleworking and Workload Balance on Job Satisfaction: Indonesian Public Sector Workers During Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 1-10.

Oliveira, E. C. L. D. (2015). Satisfação profissional, qualidade de serviço e segurança do utente: um estudo de caso em instituições de economia social (Doctoral dissertation, FEUC).

Ozili, P. K., & Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy. *Social Science Research Network*. Available at SSRN 3562570.

Peiró, J., Kozusznik, M., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(3), 479.

Plazas, J. E. H., Medina, R. F. R., Ariza, N. E., & Manrique, F. G. (2010). Satisfacción laboral en el personal de enfermería de la ESSE Hospital de San Antonio de Soatá. *Revista Salud, Historia y Sanidad*, 5(2).

Price, R., & Hooijberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(7), 641-651.

Ram P., Prabhakar G., 2011, The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3).

Rast S., Tourani A. (2012). Evaluation of Employees' Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.

Sabino, L. A. M., & Cunha, N. C. (2016). Remuneração e salário numa abordagem administrativa. *Revista GeTeC*, 5(10).

Samaila M., Uzochukwu O.C., Ishaq M. (2018). Organizational Politics and Workplace Conflict in Selected Tertiary Institutions in Edo State, Nigeria. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 4(1).

Sashkin, M. (1982). Work redesign. J. R. Hackman and G. R. Oldham Reading. *MA: Addison-Wesley, 1980, xxvii + 330 pp. Group & Organization Studies*, 7(1), 121-124.

Schwartz, S. H. (2012) An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Psychology and Culture, Unit 2, 2(1)*.

Setiyawati H., Iskandar D., Basar Y.S. (2018). The Quality of Financial Reporting through Increasing the Competence of Internal Accountants and Accrual Basis. *International Journal of Economics, Business and Management Studies, 5(1)*.

Simoens, S., Scott, A., & Sibbald, B. (2002). Job satisfaction, work-related stress and intentions to quit of Scottish GPS. *Scottish medical journal, 47(4), 80-86*.

Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research, 1(4)*.

Slipczuk, L., Arrijoja, A. S., & Medina, H. (2020). Recomendaciones para imágenes durante pandemia de COVID-19. *Sociedad de Imágenes Cardiovasculares de la Sociedad Interamericana de Cardiología (SISIAC)*.

Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between job satisfaction and employee experience. *Journal of General Management Research, 4(2), 41-8*.

Souza, F. F., Kachenski, R. B., & Costa, F. (2021). Escritórios de contabilidade e sua relação com os clientes frente à crise da COVID-19. *Revista Catarinense da Ciência Contábil, 20, e3138-e3138*.

Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 29-60.

Wagner III, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2009). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. *São Paulo: Saraiva*.

Xiong, J., Lipsitz, O., Nasri, F., Lui, L. M., Gill, H., Phan, L., ... & McIntyre, R. S. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on mental health in the general population: A systematic review. *Journal of affective disorders, 277, 55-64*.

Zhang, S. X., Sun, S., Jahanshahi, A. A., Alvarez-Risco, A., Ibarra, V. G., Li, J., & Patty-Tito, R. M. (2020). Developing and testing a measure of COVID-19 organizational support of health workers—results from Peru, Ecuador, and Bolivia. *Psychiatry research, 291, 113174*.

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

Dados demográficos: Idade; Habilitações académicas (Licenciatura; Pós-graduação; Mestrado; Doutoramento); Anos de exercício profissional; Tempo de trabalho na unidade em questão.

Questões introdutórias

1. O que entende por satisfação no trabalho?
2. Considera que o desempenho do indivíduo é afetado pela sua satisfação no trabalho? Porquê?

Questões mais genéricas sobre o nível de satisfação do indivíduo

3. Como avalia o seu nível atual de satisfação no trabalho? Porquê?
4. Como avalia a evolução do seu nível de satisfação no trabalho (positiva, negativa, estável)? Que razões justificam essa evolução?
5. Que fatores sente que têm contribuído de forma positiva para a sua satisfação no trabalho? Porquê?
6. Que fatores sente que têm contribuído de forma negativa para a sua satisfação no trabalho? Porquê?

Questões sobre o nível de satisfação do indivíduo abordando tópicos específicos

7. Como avalia o seu nível de satisfação quanto à relação com a chefia? Porquê? Qual o impacto ao nível do seu desempenho? Porquê?
8. Como avalia o seu nível de satisfação quanto à relação com os colegas? Porquê? Qual o impacto ao nível do seu desempenho? Porquê?
9. Como avalia o seu nível de satisfação quanto à relação com os subordinados? Porquê? Qual o impacto ao nível do seu desempenho? Porquê?
10. Como avalia o seu nível de satisfação em relação à comunicação na organização e na sua equipa de trabalho? Porquê? Qual o impacto ao nível do seu desempenho? Porquê?
11. Como avalia o seu nível de satisfação em relação ao conteúdo da sua função? Porquê?
12. Como avalia o seu nível de satisfação em relação à sua carreira? Porquê?
13. Como avalia a sua satisfação em relação a condições de trabalho como:
 - horário de trabalho
 - carga de trabalho
 - remuneração,
 - reconhecimento do trabalho
 - promoções/benefíciosPorquê?

Questões sobre pandemia, desempenho e nível de satisfação do indivíduo

14. Que medidas foram adotadas pela gestão desta organização durante a pandemia provocado pelo Covid-19 e que afetaram o seu trabalho? Essas medidas afetaram o seu desempenho no trabalho? De que modo?

15. As medidas aplicadas pela gestão desta organização durante a pandemia provocado pelo Covid-19 afetaram a sua satisfação no trabalho? De que modo (e que medidas em concreto)?

16. Que medidas pensa que deveriam ter sido adotadas por esta organização durante a pandemia provocada pelo Covid-19? Porquê?
17. Sugeriu alguma mudança ou fez alguma queixa relativamente a algum ponto do seu trabalho?
Se sim, foi ouvido ou foi feita alguma coisa em relação á sua sugestão ou queixa?
18. Na sua opinião, o ambiente laboral mudou aquando das novas medidas? Se sim, em que medida (relações entre colegas, com chefias, com subordinados)?

Apêndice 2 – Consentimento Informado

Consentimento informado

No âmbito da obtenção do grau de Mestre em Gestão de Unidades de Saúde da Universidade do Minho, a aluna Ana Catarina B. P. Barroso encontra-se a desenvolver uma investigação orientada pela Professora Iris Barbosa, subordinada ao tema “O impacto da pandemia Covid-19 e as mudanças de gestão na satisfação dos trabalhadores administrativos do grupo de unidades de saúde CHTMAD”.

Os dados recolhidos na presente entrevista serão unicamente utilizados para fins de investigação científica, cumprindo o estudo todos os preceitos éticos, nomeadamente confidencialidade e anonimato.

A sua participação é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para si.

A gravação da entrevista é imprescindível para a análise dos dados, pelo que se solicita a sua autorização para gravação da mesma.

Eu, _____, declaro que autorizo a gravação da entrevista e a utilização dos dados recolhidos na investigação acima mencionada.

Data: __/__/__

Assinatura: _____