

Satisfação Profissional dos Colaboradores da Clínica Dentária “O Sorriso da Cereja”

Versão Final Após Defesa

Adelaide Maria Pereira Afonso

Projeto para a obtenção do Grau de Mestre

Gestão de Unidades de Saúde

(2º ciclo de estudo)

Orientadora: Prof. Doutora Carla Alexandra Barbosa Pereira

Dezembro de 2023

Declaração de Integridade

Eu, Adelaide Maria Pereira Afonso, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M 11189 do curso de Gestão de Unidades de saúde da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã _05_ / _12_ / _2023_



(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Agradecimentos

À UBI por me proporcionar a possibilidade de desenvolver este projeto.

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Pereira, pela sua atenção, ajuda, compreensão e dedicação. Pelo incentivo e força para continuar, mesmo nas fases mais complicadas.

À minha irmã e aos meus pais, cunhado e sobrinhos, que nunca duvidaram da concretização deste projeto e que me apoiam incondicionalmente e nunca me deixaram desistir.

A todos os que preencheram os questionários, especialmente, aos meus profissionais que fazem parte da Clínica Dentária – O Sorriso da Cereja.

Aos meus amigos de quatro patas que me acompanharam nas horas infinitas em frente ao computador.

Agradeço a todos os que fazem parte da minha vida e sempre acreditaram em mim.

Muito obrigada!

Resumo

Os profissionais de medicina dentária representam um recurso importante na prestação de cuidados de saúde de qualidade na sociedade. A satisfação profissional influencia o comportamento e o desempenho destes profissionais na prática clínica diária com altos níveis de qualidade.

Este projeto teve como objetivo a avaliação da satisfação dos profissionais da Clínica Dentária – O Sorriso da Cereja e com base nos resultados, apresentar uma proposta de um plano de melhoria dos níveis de satisfação. Em termos metodológicos, o projeto adotou um *design* descritivo, onde são explicados, detalhadamente, os resultados obtidos através da aplicação de um questionário, a 18 trabalhadores, 9 dos quais profissionais da clínica em estudo e os outros 9 compõem a amostra para efeitos de comparação.

Como resultados, pode observar-se que os profissionais se encontram razoavelmente satisfeitos e que os principais fatores que influenciam a sua satisfação são: o nível da responsabilidade que lhe é atribuída e a estabilidade do emprego.

Neste projeto, destaca-se a harmonia laboral entre todos os profissionais, sendo que o estudo permitiu verificar o nível de satisfação atual e serviu de base para o desenvolvimento do plano de melhoria, envolvendo alterações nas diferentes dimensões identificadas e em prazos distintos, devido à exigência de alterações estruturais e de infraestruturas da clínica.

Palavras-chave: Satisfação profissional, Compromisso laboral, Ambiente de trabalho, Medicina dentária.

Abstract

Dental medicine professionals represent an important resource in providing quality health care in society. Job satisfaction influences the behaviour and performance of these professionals in daily clinical practice with high levels of quality.

This project aimed to evaluate the satisfaction of the workers of the Dental Clinic – O Sorriso da Cereja and, based on the results, to present a proposal for a plan to improve satisfaction levels. In methodological terms, a questionnaire was applied, to 18 workers, 9 of whom are employees of the Clinic in study, and the other 9 as a comparison sample.

From the results it can be said that the workers are reasonably satisfied and that the main factors that positively influence their satisfaction are: the level of responsibility assigned and job stability.

The improvement plan elaborated comprises changes at different levels identified and in different timings since it requires changes at the structure and infrastructure level.

With this plan the O Sorriso da Cereja Clinic may in the long term become a reference place for health professionals to work.

In this project, the labour balance among all professionals stands out, and the study allowed us to review the current level of satisfaction, which as a base ground for the development of the improvement plan, that includes changes in the different dimensions identified and in different timeframes, considering the need for structural and infrastructure changes in the clinic.

Keywords: Job satisfaction, Job commitment, Work environment, Dental practice.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice.....	xi
Lista de Tabelas	xiii
Lista de Figuras.....	xiv
Lista de acrónimos.....	xvi
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. A Satisfação Laboral	3
2.1.1. A Satisfação Profissional	3
2.1.2. A Motivação Profissional	4
2.1.3. Fatores que promovem a satisfação profissional	5
2.2. Os serviços de saúde e de medicina dentária	6
2.3. A Satisfação Profissional no Setor da Saúde	9
2.4. Influência da satisfação profissional no desempenho dos funcionários e na satisfação dos pacientes	14
3. Metodologia	16
3.1. Descrição da Clínica “O Sorriso da Cereja”	16
3.2. Desenvolvimento do questionário	19
3.3. Amostra	23
3.4. Análise estatística.....	23
4. Análise de Resultados	24
4.1 Caraterização da amostra	24
4.2. Pré-validação do questionário	26
4.3. Distribuição das respostas	27

4.3.1. Análise de fatores que influenciam a satisfação.....	32
5. Discussão de Resultados.....	37
6. Plano de Melhoria.....	43
7. Conclusões.....	50
Bibliografia.....	53
Apêndices.....	62
Apêndice A – Questionário aplicado aos profissionais da clínica.....	62

Lista de Tabelas

Tabela 1 -Resumo das partes do questionário e referências usadas nas mesmas	22
Tabela 2 - Características sociodemográficas dos participantes da clínica.....	24
Tabela 3 - α de Cronbach de ambas as escalas utilizadas em estudo	26
Tabela 4 - Resultados da Escala Geral de Satisfação – “O Sorriso da Cereja” vs Clínicas externas	28
Tabela 5 - Resultados da Basic Psychological Need Satisfaction at Workplace - Clínica	29
Tabela 6 - Respostas a breves questões realizadas sobre a satisfação profissional do total dos inquiridos	31
Tabela 7 - Distribuição de valores de EGS - satisfação global e score total de BPNS-WP por extratos sociodemográficos.	33
Tabela 8 - Plano de melhoria proposto com timings de implementação	48

Lista de Figuras

Figura 1 - Diagrama de Ishikawa.....	13
Figura 2 – Organigrama.	17
Figura 3 -Distribuição dos participantes segundo a sua função na clínica	25
Figura 4 -Distribuição dos participantes segundo a sua faixa etária	25
Figura 5 -Distribuição dos participantes segundo o seu tempo e casa.....	25
Figura 6 – Questão: “Para além dos fatores mencionados nas questões acima, quais outros fatores podem intervir na sua satisfação no ambiente onde trabalha?” - Clínica	35
Figura 7 - Questão: “Qual a razão para trabalhar num segundo local ou motivo de procurar outro local?” – Clínica.....	Erro! Marcador não definido.
Figura 8 - Questão: “Para além dos fatores mencionados nas questões acima, quais outros fatores podem intervir na sua satisfação no ambiente onde trabalha?” – Amostra	Erro!
Marcador não definido.	
Figura 9 - Questão: “Qual a razão para trabalhar num segundo local ou motivo de procurar outro local?” – Amostra.....	37
Figura 10 - Diagrama de Grantt	49

Lista de acrónimos

BPNS-WP Basic Psychological Need Satisfaction at Workplace

DP Desvio Padrão

EGS Escala Geral de Satisfação

SPSS Statistical Package Social Science

1. Introdução

A satisfação profissional consiste na forma como os profissionais se sentem em relação ao seu trabalho e aos diferentes aspetos do mesmo (Mahmood et al.,2011). Esta é considerada um dos fatores mais importantes no âmbito da psicologia do trabalho e organizacional, constituindo um indicador da qualidade de vida no trabalho (Kinzl et al, 2005).

A satisfação profissional pode ser influenciada por um amplo conjunto de fatores, nos quais se destacam: uma remuneração justa e competitiva, um ambiente de trabalho agradável, uma carga de trabalho razoável, as potenciais oportunidades de crescimento pessoal e profissional, as oportunidades de progressão na carreira, o reconhecimento com os colegas e superiores, as recompensas, etc. (Pillay, 2009).

Para além da importância da satisfação profissional para o profissional, esta também é imprescindível a nível organizacional, com estudos a evidenciar a existência de uma relação positiva entre a satisfação profissional e o desempenho laboral individual (Appleton et al., 1998; Mahmoud, 2008). No contexto do setor de saúde, a nível organizacional, a satisfação profissional dos profissionais reflete-se na qualidade do atendimento e na satisfação dos pacientes (Haas et al., 2000).

Note-se ainda que, para além da importância da satisfação profissional é fundamental considerar os impactos resultantes da ausência dessa satisfação. Neste contexto destaca-se que a insatisfação no trabalho tende a aumentar os conflitos organizacionais assim como a ocorrência de acidentes de trabalho. No âmbito do setor da saúde, esta insatisfação pode resultar num incremento dos erros médicos, colocando em causa a segurança do paciente (Fahrenkopf et al., 2008).

A satisfação profissional representa, assim, um fenómeno multidimensional que se define através de um conjunto de fatores reunidos, tais como o ambiente de trabalho, supervisão e gestão, voz na tomada de decisões, progressão na carreira, remuneração e benefícios, bem como condições de trabalho (Collantes-Zapata & Arévalo-Ipanaquè, 2017; Liu et al., 2016).

Neste sentido e tendo em consideração a importância da satisfação profissional dos profissionais, nomeadamente no âmbito do setor da saúde, assim como a sua preponderância para o desempenho organizacional e para a satisfação dos consumidores, o presente projeto

tem por objetivo elaborar uma proposta de um plano de melhoria dos níveis de satisfação profissional, recorrendo a um estudo de caso de uma unidade de saúde privada, a clínica dentária “O Sorriso da Cereja”.

De forma a ir de encontro a este objetivo principal, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a situação atual de satisfação dos profissionais da clínica dentária “O Sorriso da Cereja” através de um questionário elaborado para o efeito;
- Conceber estratégias para aumentar a satisfação do pessoal da clínica;
- Estabelecer um plano de ação para implementar as estratégias de melhoria da satisfação dos profissionais da clínica dentária “O Sorriso da Cereja”; e
- Estabelecer métricas para monitorizar a execução do plano de melhoria.

Para tal, o presente projeto é composto por 7 capítulos principais. O primeiro capítulo é a Introdução e assenta numa breve contextualização e introdução ao tema que se pretende abordar. De seguida, o segundo capítulo, desenvolve uma análise da literatura existente acerca da temática, no que concerne à satisfação laboral e à sua importância, no setor da saúde em particular. O capítulo 3 expõe a metodologia seguida e apresenta, de forma breve, a empresa sobre a qual incide o estudo desenvolvido. O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos através da aplicação do estudo empírico. Estes resultados são de seguida debatidos no capítulo 5 à luz da literatura existente. Ainda no seguimento destes resultados, o capítulo 6 procede à apresentação de um plano de melhoria para a clínica em causa, no sentido de incrementar a satisfação dos profissionais. Por fim, no capítulo 7 são apresentadas as conclusões e algumas limitações do estudo realizado.

2. Enquadramento Teórico

2.1. A Satisfação Laboral

2.1.1. A Satisfação Profissional

Uma das definições clássicas de satisfação profissional é avançada por Locke (1969) ao definir satisfação profissional como um estado emocional agradável que resulta da avaliação que o profissional faz do seu trabalho e da sua perceção sobre o que o satisfaz. Ainda assim, a literatura considera a satisfação profissional, não como um estado emocional, mas sim como uma atitude ou sentimento. Segundo Armstrong e Taylor (2020), a satisfação profissional é a atitude e sentimento que os profissionais têm em relação ao seu trabalho. Atitudes positivas e favoráveis por parte dos profissionais indicam satisfação relativamente aos seus trabalhos. De igual forma, para Kaliski (2007) e Castro et al. (2011), a satisfação profissional é o resultado do juízo de valor e do sentimento que cada profissional tem sobre a sua organização, a sua realização e o sucesso no seu trabalho.

Neste sentido, a satisfação profissional representa um tema subjetivo e, como tal, os fatores que a condicionam têm sofrido alterações ao longo dos últimos anos. Atualmente, têm sido consideradas novas perspetivas de bem-estar laboral para uma melhor compreensão da relação entre a satisfação e as diferentes esferas do individuo, enquanto ser individual: os seus valores, ambições, objetivos, expetativas e metas (Pereira, 2019).

Este conhecimento consegue ajudar a formar padrões organizacionais e que, conseqüentemente, podem ser utilizados como critério para avaliar a efetividade das práticas e políticas de uma empresa (Bowling & Zelazny, 2022). Uma vez que já existem estudos, os benefícios salariais e compensações são, os fatores que mais influenciam a satisfação profissional, seguidos do nível de carga de trabalho, do reconhecimento, dos incentivos institucionais, da autonomia e do respeito dos pares (Hieu et al., 2021; Lepold et al., 2018; Zhang, et al., 2014).

Atualmente, alguns dos objetivos que os profissionais procuram no local de trabalho, são a necessidade de realização pessoal, de afiliação e de poder, fazendo destes fatores a considerar para que se sintam satisfeitos no seu local de trabalho. Conseqüentemente, os profissionais dedicam-se aos seus objetivos, sendo competitivos e lutando pela excelência e prestígio dentro da organização onde trabalham o que, por sua vez, melhora a qualidade de

serviço/trabalho prestado por essa mesma organização. Deste modo, se os profissionais estiverem insatisfeitos ou desmotivados, a instituição deve garantir a qualidade dos cuidados, analisando o ambiente de trabalho, o clima de trabalho e os benefícios que oferece aos seus trabalhadores (Hieu et al., 2021; Lepold et al., 2018; Ruggiero, 2005).

No contexto da satisfação profissional é possível desagregar o seu conceito em duas perspectivas: a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca, as quais são resultado de fatores intrínsecos e extrínsecos, respetivamente. No que respeita aos fatores intrínsecos, estes dizem respeito à atitude do profissional em relação ao seu trabalho. Já os fatores extrínsecos referem-se aos fatores relacionados com o ambiente de trabalho. Quando combinados, estes fatores são preponderantes para explicar o nível de satisfação no trabalho do profissional, refletindo o seu estado fisiológico e psicológico (Bektaş, 2017).

Assim, a satisfação intrínseca dos profissionais justifica-se pela forma como os mesmos valorizam e se encontram satisfeitos com os aspetos imateriais do trabalho ou da função que ocupam. Estes aspetos compreendem a capacidade de autoexpressão, a variedade de trabalho, a autonomia na função, entre outros. Já no que respeita à satisfação extrínseca, esta refere a forma como os profissionais se encontram satisfeitos com os aspetos materiais ou instrumentais do seu trabalho. Nesta perspectiva destacam-se a remuneração e as oportunidades de promoção, como as principais características responsáveis pela satisfação extrínseca (Hegney et al., 2006).

Por outro lado, Tietjen & Myers (1998) destacam as principais diferenças existentes entre os conceitos de satisfação e motivação do profissional. Segundo este autor, a satisfação no local de trabalho resulta da perceção criada junto do profissional, relativamente às condições de trabalho (como por exemplo se recebe o valor justo pela função que desempenha), enquanto o conceito de motivação no local de trabalho se encontra orientado para o conjunto atividades realizadas pelo profissional. Se o profissional se identificar com o propósito e com os objetivos dessas atividades, tenderá a realizar um maior volume de tarefas e de uma forma mais eficaz.

2.1.2. A Motivação Profissional

O conceito de motivação, reflete o processo que explica a intensidade, direção e perspectiva dos esforços para atingir um objetivo. É uma força motriz interna não-

comportamental (Onuoha et al., 2015). A motivação laboral é expressa pelo nível de vontade que um profissional tem ao exercer e manter um esforço para atingir os objetivos da organização (Deressa & Zeru, 2019). Este indicador é um ingrediente ativo para as atitudes no trabalho e que surge de uma determinada necessidade no local de trabalho, que deve ser satisfeita (Onuoha et al., 2015).

Existe um reconhecimento geral de que profissionais altamente motivados têm um melhor desempenho e são mais produtivos (Tan & Waheed, 2011). O nível e a orientação da motivação determinam, como e em que medida, um profissional se envolve e realiza o seu trabalho (Kamanzi & Nkosi, 2011).

Algumas investigações mostram que a desmotivação e a insatisfação no trabalho estão significativamente associadas à intenção ou à real prática de rotatividade nas organizações (Deressa & Zeru, 2019; Hieu et al, 2021).

Segundo Pèrez-Ramos (1990), a motivação dos profissionais influencia diretamente a satisfação, desempenho e conseqüentemente a produtividade do mesmo. Como tal as organizações têm de perceber quais as ferramentas que podem utilizar para aumentar a motivação dos profissionais. Em 1954, Maslow, referido por Pèrez-Ramos (1990), define 5 fatores que motivam os profissionais: necessidades fisiológicas, manter o equilíbrio do organismo para que não ocorram problemas de saúde; necessidade de segurança, o profissional tem de sentir que o seu posto de trabalho é seguro; necessidades sociais, bom ambiente no trabalho é fundamental para os níveis de satisfação dos profissionais estar elevado, tem de haver confiança tanto da parte dos profissionais como dos líderes; necessidades de estima, competição saudável entre os profissionais, querendo ser o melhor mas sem prejudicar os outros colegas; necessidades de autorrealização, colocar fasquias elevadas para que o profissional queira lá chegar por ele próprio, sentindo que ultrapassou os desafios e ficar assim motivado.

2.1.3. Fatores que promovem a satisfação profissional

No contexto laboral atual, existem diversas ações que podem promover a satisfação dos profissionais, onde se incluem (Dias-Silveira et al., 2017): aumento de salários; proporcionar oportunidades de educação, formação e desenvolvimento profissional ;melhorar as condições de trabalho e o que impacta na vida pessoal; melhorar o reconhecimento social;

melhorar os benefícios e direitos; desenvolver estruturas descentralizadas; melhorar as relações interpessoais, a comunicação interna e o *feedback*; melhorar as descrições de trabalho, os critérios de promoção e de progressão na carreira; utilizar um sistema de recompensa; melhorar a supervisão e a gestão. Por outro lado, também a estabilidade alcançada no trabalho e o compromisso com a população têm sido mencionados enquanto fatores diferenciadores para a promoção da satisfação profissional (Prescott-Carter & Onuoha, 2016).

Para além destes indicadores, é ainda possível identificar um conjunto de fatores que contribuem para atenuar o sentimento de insatisfação profissional: uma carga de trabalho adequada; liderança profissional e apoio de pares, educação profissional contínua adequada, mobilidade e planos de carreira, respeito profissional, proteção contra lesões e doenças relacionadas com o local de trabalho e bons salários base (Saari & Judge, 2004).

2.2. Os serviços de saúde e de medicina dentária

Os serviços de saúde, à semelhança dos demais serviços, implicam um desempenho de excelência, que atenda às necessidades dos utentes, implicando a garantia de assegurar serviços eficazes, eficientes, acessíveis, viáveis e de alta qualidade (Lambrou et al., 2010). Assim, os serviços de saúde caracterizam-se por um conjunto de características próprias: a intangibilidade, a simultaneidade da produção e do consumo, a perecibilidade, e a heterogeneidade (Dehanov, 2013; Grönroos, 1999).

No que concerne à sua intangibilidade, os serviços de saúde constituem ações ou comportamentos que são desempenhados por um profissional de saúde, não constituindo algo palpável/tangível. No entanto, de acordo com Miller e Foust (2003) os benefícios dos serviços de saúde são tangíveis, no sentido em que envolvem a redução da dor e da irritação do paciente, assim como uma melhoria do seu bem-estar.

No caso da medicina dentária, tal será percebido através do alívio da dor, dos dentes mais saudáveis e de dentes mais bonitos. No entanto, e considerando que a intangibilidade diz respeito à imaterialidade do que está a ser produzido, assim como incorpora a subjetividade inerente às diferentes interpretações desse trabalho imaterial realizado pelos profissionais e percebido pelos pacientes, esta intangibilidade encontra-se presente em todas as etapas do processo produtivo do serviço. Adicionalmente, no setor da saúde, o profissional

encontra-se vinculado ao paciente, o qual atua como um “coprodutor”, com todos os serviços a serem desenvolvidos de forma subjetiva (Hubault & Sznelwar, 2012).

Bratucu et al. (2014) aborda ainda a intangibilidade no sentido em que se verifica uma falta de evidência física na prestação do serviço, uma vez que o paciente não tem a capacidade para identificar com precisão determinadas características e atributos do serviço. Adicionalmente, verifica-se ainda uma intangibilidade mental, uma vez que os pacientes não conseguem imaginar, mentalmente, como é que devem idealizar o serviço, uma vez que lhes falta a experiência e o conhecimento para tal.

Ora, esta intangibilidade e subjetividade inerente aos serviços de saúde reflete-se nos desafios enfrentados por este setor. Em primeiro lugar destacam-se os fatores enfrentados para mensurar o progresso e avaliar o serviço prestado, uma vez que é necessário estabelecer o que necessita de ser alterado através da prestação do serviço, realizando uma avaliação por forma a comparar os resultados obtidos com os resultados esperados. Por outro lado, a prestação de um serviço de saúde não depende apenas do profissional, mas também do paciente, o qual, tal como referido, atua como “coprodutor”, influenciando todo o processo, assim como o desempenho alcançado. Ademais, a própria natureza imaterial do serviço é marcada pela necessidade de um sentimento de confiança do paciente para com a equipa de saúde e pela sua cooperação com vista a alcançar os resultados desejados. Por fim, a intangibilidade dos serviços de saúde afeta a objetividade dos mesmos, o que torna difícil o seu planeamento, principalmente, pelo facto de os serviços de saúde serem prestados por equipas médicas, o que exige o reconhecimento das diversas tarefas envolvidas e da sua interdependência (Luna & Silva, 2015).

De acordo com Catana e Toma (2021), esta intangibilidade do setor de saúde faz com que os pacientes avaliem o serviço prestado e a sua satisfação para com o mesmo com base noutros fatores indiretos ao serviço propriamente prestado: no *design* da organização, o ambiente, o tempo de espera, o comportamento dos profissionais, o *dress code*, os equipamentos e materiais utilizados e os preços praticados.

Para além da sua intangibilidade, os serviços de saúde caracterizam-se ainda pela simultaneidade da produção e do consumo, o que implica que a qualidade do serviço não pode ser avaliada antes da sua aquisição, mas apenas durante a sua prestação. Como consequência, a qualidade percebida do serviço e a satisfação do paciente com o mesmo, depende do que acontece no momento do atendimento, nomeadamente, as ações dos

profissionais e as interações com o paciente (Pentescu et al., 2015). Ainda assim, as expectativas dos pacientes relativamente ao serviço são influenciadas pela comunicação boca-a-boca, pelas suas experiências anteriores e pelas promessas da empresa.

Relativamente à heterogeneidade, esta característica apresenta-se pelo facto de que, na prestação de um serviço de saúde, o atendimento a um paciente nunca será idêntico ao atendimento realizado a outro (Grönroos, 1999). Esta característica agrava igualmente a mensuração da qualidade e da satisfação, uma vez que o serviço prestado é diferente para cada paciente. George (2014) aborda ainda a heterogeneidade do setor da saúde, enfatizando as particularidades do setor privado, onde a qualidade do atendimento e os custos são bastante diversos entre as entidades, assim como a intensidade das intervenções e a natureza dos pacientes atendidos. Esta heterogeneidade dos serviços de saúde reflete-se ainda na escolha do paciente quanto ao serviço de saúde procurado, uma vez que a prestação do serviço pode variar de prestador para prestador, assim como de paciente para paciente (Zhu et al., 2019).

Por fim, no que respeita à perecibilidade, os serviços de saúde não podem ser armazenados ou mantidos para uso posterior, assim como não podem ser revendidos ou devolvidos (Nadowska, 2013.).

Estas características tão próprias da prestação de serviços de saúde podem ainda ser abordadas de forma mais particularizada, no que concerne aos serviços de medicina dentária. Como tal, no contexto da medicina dentária e no que concerne à intangibilidade do serviço, o próprio tratamento odontológico é intangível, mas a perceção do paciente é influenciada por elementos tangíveis como a aparência dos equipamentos e o ambiente de atendimento. Para além disso, as consultas dentárias normalmente produzem resultados tangíveis, como obturações e dentaduras (Jakupovic et al., 2010).

A heterogeneidade também se verifica neste contexto – os pacientes são todos diferentes, têm diferentes limiares de dor, alguns apresentam problemas médicos adicionais, têm expectativas diferentes, etc. Assim, tendo em consideração as particularidades de cada paciente, deve ser adotada uma abordagem de atendimento individual, principalmente, por se caracterizar como um serviço que exige um nível elevado de contacto entre o profissional e o paciente. Assim, e por mais que os tratamentos típicos sejam padronizados ao máximo, verifica-se uma heterogeneidade no atendimento (Sever et al., 2018).

Relativamente à simultaneidade da produção e do consumo, os tratamentos dentários são usualmente realizados numa sala de tratamento, verificando-se uma simultaneidade da produção do serviço e do seu consumo. Note-se, no entanto, que pode ser possível encontrar algumas exceções a esta simultaneidade, uma vez que este setor envolve, muitas vezes, o recurso a trabalho de laboratório para a confeção de coroas e próteses (Willis, 2013).

Por fim, no que respeita à perecibilidade, embora os tratamentos não sejam consumidos diretamente ou armazenáveis, espera-se que os seus resultados sejam duradouros (Schmitz, 2018).

2.3. A Satisfação Profissional no Setor da Saúde

Os profissionais de saúde são um recurso importante na prestação de cuidados de saúde de qualidade em qualquer sociedade e daí decorre que, para contribuir para essa qualidade, devem estar satisfeitos para desempenharem corretamente as suas funções (Kamanzi & Nkosi, 2011). Se por um lado, a satisfação profissional influencia a intenção de permanecer na função e na instituição, de igual forma, demonstra a qualidade e a segurança das atividades realizadas, principalmente, quando se fala de cuidados em saúde (Farman et al., 2017; Steinke et al., 2018).

Como tal, neste setor, a falta de satisfação apresenta um impacto negativo no desempenho individual dos profissionais de saúde e do sistema de saúde como um todo (Deressa & Zeru, 2019; Hieu et al., 2021). Neste sentido, Prescott-Carter e Onuoha (2016) referem que a remuneração constitui uma das principais causas da insatisfação profissional na perspetiva dos profissionais de saúde. Além disso, as oportunidades de crescimento, condições de trabalho e supervisão mostraram aumentar a satisfação destes profissionais, uma vez que o ambiente dos cuidados de saúde envolve trabalhar em condições de trabalho difíceis.

De facto, a maioria dos profissionais de saúde considera os fatores que impactam a satisfação profissional como algo, resultante da obtenção de um incentivo prospetivo, reconhecimento e incentivos financeiros, enquanto principais variáveis. Assim, a melhoria do desempenho e bom espírito de equipa são efeitos reportados como consequência da satisfação dos profissionais de saúde e, por isso, resultante na satisfação dos pacientes, no apego ao trabalho e em menos queixas ao serviço (Deressa & Zeru, 2019).

Atualmente, verifica-se dificuldade em contratar pessoal nos serviços de saúde. É neste contexto que os decisores políticos e administradores têm concentrado a sua atenção na utilização de incentivos para melhorar o recrutamento, a motivação e a retenção de profissionais de saúde. Os incentivos são considerados alavancas importantes que as organizações podem utilizar para atrair, reter, satisfazer e melhorar o desempenho do pessoal. A sua utilização é comum em organizações quer do setor público e como do privado e em todos os ambientes de trabalho (Njiru, 2014).

Uma grande variedade de medidas tem vindo a ser implementada, utilizando recursos financeiros e abordagens não financeiras ligadas a vários resultados de desempenho e visando uma gama de profissionais de saúde (Bakotić & Babić, 2013). A avaliação rigorosa dos resultados destas medidas é relativamente recente, no entanto, a investigação que tem vindo a ser realizada, entre profissionais de saúde, sugere que medidas de incentivos eficazes partilham as seguintes características (Njiru, 2014): objetivos claros, realistas e realizáveis; reflexão das necessidades e preferências dos profissionais de saúde; boa conceção das medidas a nível estratégico e adequadas ao fim a que se destinam; adequação ao contexto; serem justas equitativas e transparentes; serem mensuráveis; e incorporarem elementos financeiros e não financeiros .

Da mesma forma, os incentivos, tanto financeiros como não financeiros, proporcionam um instrumento que os governos e outras entidades patronais podem desenvolver, para sustentar uma força de trabalho, com as competências e a experiência necessárias, para prestar os serviços necessários (Newsham et al., 2009).

Isto requer não só vontade política e continuidade de trabalho árduo, mas também reconhecimento, por todos os principais interessados do empenho, competências e benefícios para a saúde proporcionados pelos profissionais de saúde em todo o mundo. A implementação de pacotes de incentivos eficazes representa um investimento através do qual este bem vital, cultivado e desenvolvido, pode ser protegido (Asegid et al., 2014).

Por outro lado, é também necessário considerar que as difíceis condições de trabalho podem ser influenciadas por fatores externos, fatores subjetivos e fatores relacionados com a organização. Os fatores externos incluem: clima, condições climatéricas, temperatura, humidade, correntes de ar, iluminação do local de trabalho, ruído e interferência, gases, radiação, poeira, fumo e outros fatores prejudiciais. Os fatores subjetivos incluem: sexo e idade, fadiga, monotonia, postura desfavorável durante o trabalho, etc. Os fatores

organizacionais incluem: duração do turno de trabalho, horas de trabalho, tempo de trabalho, ritmo de trabalho, etc. As condições de trabalho difíceis influenciam o desempenho dos profissionais (Bakotić & Babić, 2013).

Diferentes fatores dentro do ambiente de trabalho, tais como salários, horas de trabalho, autonomia dada aos profissionais, estrutura organizacional e comunicação entre profissionais e gestão podem, também, afetar a satisfação no trabalho (Asegid et al., 2014; Njiru, 2014).

O stress laboral e a insatisfação dos profissionais de saúde, perante a falta ou má gestão dos fatores acima mencionados, ameaçam a sua saúde física e emocional, bem como afetam a sua qualidade de vida, podendo tornar-se um obstáculo ao desenvolvimento pessoal e social e, conseqüentemente, afetar os objetivos da organização (Varcoe et al., 2012).

Nos cuidados de saúde, as condições de trabalho favoráveis podem reduzir a insatisfação profissional que, inconscientemente, se reflete no atendimento dos pacientes e, por sua vez, interfere com os esforços para melhorar a satisfação dos pacientes, porque os cuidados de saúde de alta qualidade são, frequentemente, o resultado de elevados níveis de satisfação dos profissionais no trabalho (Mahdi et al., 2012). Deste modo, um dos possíveis indicadores de avaliação de satisfação dos profissionais de saúde é a prévia avaliação da satisfação dos pacientes, perante a qualidade dos serviços prestados (Munir et al., 2012; Walston, 2012).

Neste sentido, as instituições de saúde incluem a qualidade dos cuidados prestados na lista dos seus objetivos e políticas, uma vez que a sua missão fundamental é ajudar o ser humano, pelo que estão, constantemente, preocupadas com a constante melhoria do serviço. A qualidade é considerada um encontro competente, eficaz e seguro de cuidados de saúde, que contribui para o bem-estar de uma pessoa em todos os pontos de contacto (médicos, cuidados e áreas de apoio) que podem ter um impacto substancial nas taxas de mortalidade, morbidade, incapacidade, desnutrição, etc. Por conseguinte, a qualidade do serviço começa na qualidade do atendimento que, apenas é possível, se se reunirem as condições de satisfação profissional (Dias-Silveira et al., 2017). Assim, um dos grandes desafios estratégicos das organizações de saúde é a gestão do pessoal. Os modelos de gestão, com ênfase na flexibilidade do sistema e na satisfação intrínseca dos profissionais, tornam a organização viável, conseguindo não só capturar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, mas também manter os profissionais satisfeitos na sua organização (Chiavenato, 2009).

Segundo Sousa et al. (2021), para identificar os fatores críticos no alcance da satisfação de um profissional de saúde, a utilização do Diagrama de *Ishikawa* (também designado por Espinha de Peixe), enquanto ferramenta de suporte na identificação das causas do problema, permitiu destacar como principais fatores potenciadores da satisfação, os relacionados com o tratamento do paciente o pessoal, a organização e os ambientais.

No Diagrama de *Ishikawa* podemos verificar que existem quatro fatores que estão diretamente relacionados com a satisfação no trabalho, no que diz respeito a profissionais de dentária, nomeadamente, fatores relacionados com o próprio pessoal que trabalha na clínica; com o tratamento do utilizador; com a organização e por fim os ambientais. Quanto ao tratamento do utilizador os subtópicos, como a pouca consciência dos profissionais, pessoal insuficiente, vão levar a que exista uma sobrecarga de trabalho para com os restantes profissionais, o que pode levar, em última instância, a um *Burnout* de alguns profissionais e, por fim, à falta de informação por parte dos superiores para com os subordinados. Não oferecer formação suficiente aos profissionais, não ter líderes definidos ou que estão definidos, mas não têm perfil para tal, profissionais que são muito individualistas e como tal não gostam de trabalhar em grupo, não ter funções bem definidas para cada profissional, são fatores que estão relacionados com o pessoal. Quando falamos de fatores relacionados com a organização, são exemplos: a má prestação do serviço de medicina no trabalho, os processos de cuidados que não estão bem definidos ou que os profissionais não têm conhecimento, a flutuação de emprego e o baixo salário, que levam à desmotivação dos profissionais e, consequentemente, a um mau trabalho e insatisfação por parte das equipas. Por fim, nos fatores ambientais, as condições em que os profissionais trabalham, bem como os equipamentos que os mesmos têm acesso para trabalharem, sobressaem como maiores influenciadores da satisfação (Figura 1).

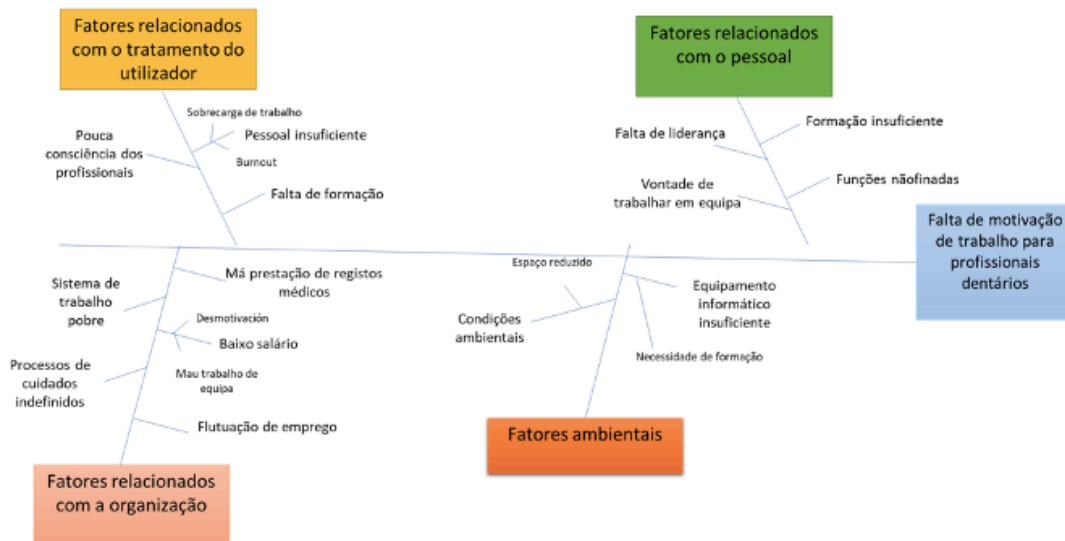


Figura 1 - Diagrama de Ishikawa

Fonte: Adaptado de Guimarães (2019), p. 15

Neste sentido, para este estudo, foram utilizadas duas escalas, nomeadamente a Escala Geral de Satisfação (EGS) que foi desenvolvida por Warr et al. (1979) com o objetivo de avaliar a perceção dos profissionais, relativamente à sua experiência laboral, permitindo a análise do conteúdo do trabalho realizado. Esta escala divide-se em duas categorias de satisfação: a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca. A escala da satisfação intrínseca avalia aspetos como o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, promoção, responsabilidade e conteúdo da tarefa. Por outro lado, a escala da satisfação extrínseca avalia questões relativas à organização do trabalho, remuneração, horários e condições físicas do trabalho (Warr et al., 1979). Outra escala utilizada foi a *Basic Psychological Need Satisfaction at Work Place* (BPNS-WP) constitui um instrumento central para a autodeterminação do conceito de necessidades psicológicas básicas que são assumidas como inatas e universais. Essas necessidades são: de competência, de autonomia e de relacionamento e devem ser continuamente satisfeitas para que as pessoas se desenvolvam e funcionem de maneira saudável ou ideal (Deci & Ryan, 2000). A escala tem sofrido algumas alterações desde o seu original em 1992, contudo a manter o seu objetivo (Deci & Ryan, 2000). Esta escala destina-se a avaliar a satisfação das necessidades no trabalho e tem sido usada com frequência (Deci et al., 2001; Ilardi et al., 1993; Kasser et al., 1992). A escolha por estas escalas recaiu por permitirem efetuar uma medição abrangente entre a satisfação geral dos funcionários

relativamente ao seu contexto laboral, identificar os pontos fortes e fracos relativamente às condições laborais existentes, de forma a intensificar a retenção de talentos a formação de colaboradores. Adicionalmente, a utilização do diagrama de *Ishikawa* permitiu não só identificar quais as principais causas de insatisfação dos colaboradores no seu contexto laboral, de forma objetiva, mas também reconhecer quais as áreas e ações de melhoria que permitem estimular a satisfação dos colaboradores e identificar uma orientação estratégica para melhorar as condições de trabalho.

2.4. Influência da satisfação profissional no desempenho dos funcionários e na satisfação dos pacientes

A insatisfação com o trabalho pode levar a um mau desempenho, a uma menor produtividade e maior rotatividade, o que se traduz em custos elevados para as organizações. A relação entre satisfação profissional e desempenho é ainda mais forte para ambientes de trabalho complexos (por exemplo, unidades de cuidados intensivos, áreas de consultoria de alta procura, etc.) do que para trabalhos menos complexos (Hieu et al., 2021; Yildiz et al., 2009). A insatisfação com o trabalho afeta seriamente o recrutamento e retenção de profissionais, sendo que se considera este sentimento como um julgamento inerente à qualidade do sistema de trabalho e cuja responsabilidade recai sobre quem o fornece (Collantes-Zapata & Arévalo-Ipanaqué, 2017).

As condições de cuidados aos pacientes também podem melhorar a satisfação no trabalho e possivelmente contribuir para a retenção do pessoal (Purdy et al., 2010). Como dito anteriormente, a satisfação profissional é um conceito multidimensional, que contém competências individuais, atitudes, crenças e sistema de valores (Pereira, 2019). Para alcançar a satisfação profissional é importante que os profissionais tenham características de sentimentos positivos, compromisso, responsabilidade e pensamento crítico e planeamento para alcançar competências especiais (Ravari et al., 2012).

Embora alguma rotação no trabalho possa revitalizar uma organização, uma alta taxa de rotação voluntária pode ter consequências negativas que incluem: custos associados à contratação e orientação de novos profissionais, à perda de profissionais mais experientes, a períodos de falta de pessoal acompanhados de horas extraordinárias para os restantes, ou à utilização de profissionais de agências de trabalho temporário menos familiarizados com o

ambiente e que aumentam a probabilidade de resultados negativos para os pacientes (Larrabee et al., 2003).

As oportunidades de carreira e de formação proporcionam aos profissionais a perspectiva de continuarem a desenvolverem-se e a crescerem dentro das fileiras da sua carreira. A experiência e o tempo gasto na sua profissão devem, também, ser tidos em conta, proporcionando um reconhecimento, muito necessário, no campo da saúde.

Devido a níveis insuficientes de pessoal, os profissionais de saúde estão frustrados na sua incapacidade de completar o seu trabalho para a sua satisfação profissional e experimentam fatores em satisfazer as necessidades dos pacientes (Coomber & Barriball, 2007).

Para além de melhorar a satisfação dos pacientes, outros benefícios de medir e melhorar a satisfação dos profissionais incluem: a redução da rotatividade, as reduções associadas aos custos de formação, a identificação de oportunidades de poupança de custos, a limitação do absentismo, o reforço da supervisão, a avaliação do serviço aos pacientes, a avaliação das necessidades de formação, a racionalização da comunicação, a unidade da avaliação comparativa ou progresso organizacional e a medição da compreensão e acordos dos profissionais que se alinham com a missão da organização (Hieu et al., 2021; Shader et al., 2001)

No decorrer dos anos, a escassez global de profissionais de saúde está a ter um grande impacto nos sistemas de saúde em todo o mundo. São necessárias ações em cinco áreas prioritárias: intervenção política; macroeconómica e financiamento do sector da saúde; planeamento e política da força de trabalho; ambientes de práticas positivas; retenção e recrutamento; e liderança. A dinâmica internacional está a crescer, proporcionando uma oportunidade para chamar a atenção para estas questões e tomar as medidas necessárias (Oulton, 2006).

Neste sentido, o presente projeto aborda o aspeto satisfação profissional pelo recurso a questionários, dado que se trata da técnica mais usual e talvez a mais eficaz para investigar a satisfação dos profissionais de uma organização (Lepold et al., 2018), procurando melhorar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho dos profissionais.

3. Metodologia

Considerando a importância da satisfação profissional, nomeadamente no contexto do setor da saúde, bem como o seu impacto ao nível do desempenho profissional, dos resultados organizacionais e da satisfação do paciente, o presente projeto tem como objetivo propor um plano de melhoria dos níveis de satisfação profissional numa unidade de saúde privada - a clínica dentária “O Sorriso da Cereja”.

Neste sentido, foi desenvolvido um questionário para avaliar a satisfação dos profissionais da clínica com base em duas escalas validadas para a população portuguesa e pela análise do diagrama causa-efeito, sendo que, posteriormente, foi realizada a análise estatística dos profissionais da clínica com recurso ao *Software Statistical Package Social Science - SPSS*. O questionário constituiu-se por um conjunto de 15 questões avaliadas através da escala de *Likert* de 7 pontos, na qual 1 corresponde a “muito insatisfeito” e 7 a “muito satisfeito”. Por fim, e considerando os resultados obtidos, propõe-se um plano de melhoria, no sentido de contribuir para o aumento da satisfação dos profissionais, sendo que foram também consideradas ações de melhoria de acordo com as áreas que potenciam a satisfação dos colaboradores no contexto laboral, identificadas com recursos ao diagrama de causa-efeito.

De seguida apresenta-se uma breve apresentação da clínica objeto de estudo e a descrição da metodologia utilizada na investigação.

3.1. Descrição da Clínica “O Sorriso da Cereja”¹

A clínica dentária “O Sorriso da Cereja” consiste num espaço responsável pela prestação de serviços de cuidados dentários gerais e especializados, que se localiza na cidade do Fundão e cuja atividade se iniciou em 2014.

Nesta clínica, são realizados os mais variados serviços dentários para o paciente, atuando ao nível da promoção, prevenção, recuperação e reabilitação da saúde oral. Para tal, a clínica dispõe de serviços de ortodontia, implantologia, dentisteria, endodontia,

¹ Informação disponibilizada pela autora do projeto, proprietária da clínica dentária “O Sorriso da Cereja”.

odontopediatria, entre outros, como podemos observar na Figura 1. Salienta-se ainda o facto de dispor de um serviço próprio de elaboração de próteses dentárias.

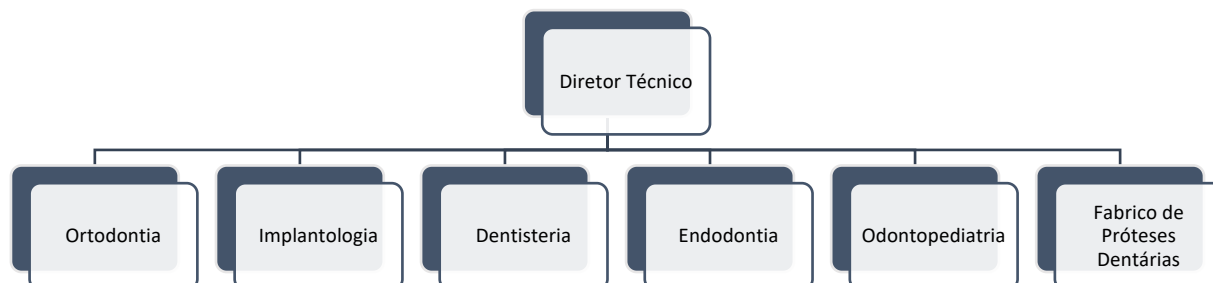


Figura 2 – Organigrama.

Fonte: Elaboração própria

No que respeita às instalações, a clínica dispõe de um escritório, um consultório, uma sala de esterilização, um laboratório de próteses dentárias, uma sala de espera, uma receção, uma zona de vestiário para os funcionários e duas casas de banho.

Atualmente, a clínica emprega nove profissionais: um médico-dentista com diferenciação em implantologia, um médico-dentista com diferenciação em ortodontia, dois médicos-dentistas generalistas, um técnico de prótese dentária, dois assistentes, um administrativo e um auxiliar de limpeza. Na sua atividade diária, os médicos-dentistas a laborar na clínica, apenas trabalham em regime de *part-time*, uma vez que a clínica apenas dispõe de uma única sala de atendimento com equipamento dentário, a qual é partilhada pelos médicos-dentistas de acordo com os horários definidos. No que respeita aos restantes profissionais, todos eles se encontram contratados em regime *full-time* na clínica.

Os princípios da clínica prendem-se com a prestação de um serviço de qualidade aos seus pacientes, enquanto, simultaneamente, procura valorizar os seus trabalhadores. Este princípio é realçado na página do *Facebook*², onde se pode ler: “O valor de uma empresa está nas pessoas que nela trabalham”. Neste sentido, é perceptível que os profissionais constituem um ativo fulcral para a empresa, sendo valorizados pela mesma, o que se deverá refletir na sua satisfação e na satisfação dos pacientes.

Todos os profissionais que trabalham na clínica partilham da mesma missão, visão e valores, existindo uma comunicação ativa e diária entre todos para garantir os melhores cuidados aos pacientes.

- **Missão**

Alcançar os melhores resultados possíveis na saúde oral dos pacientes, respeitando os objetivos, possibilidades e individualidades de cada um.

- **Visão**

Ser uma clínica de referência local, na prestação de cuidados de saúde oral, pela prática de uma medicina dentária integrada e com foco no paciente.

Apoiar os pacientes nas diversas idades e fases da sua vida prestando-lhes os melhores cuidados em cada momento.

- **Valores**

A Clínica Dentária o Sorriso da Cereja rege-se por 6 principais valores:

- Confiança: Conscientes da confiança que os pacientes depositam em nós procuramos estar à altura e corresponder aos desafios diários.
- Respeito: O respeito é um valor fundamental na saúde, como tal, o respeito pelo paciente é a nossa prioridade.
- Transparência no Diagnóstico e Tratamento: Comprometemo-nos a orientar os pacientes para os melhores métodos de diagnóstico e tratamento.²
- Integridade: Somos honestos e sérios em todo o processo de acompanhamento dos nossos pacientes.
- Espírito de Equipa: A cooperação é a melhor forma de alcançar resultados de excelência, pelo que os nossos profissionais colaboram nos diversos casos, sempre que necessário.
- Aprendizagem contínua: Aprendemos com a nossa experiência e procuramos atualizar os nossos conhecimentos nas diversas áreas.

² https://www.facebook.com/sorrisodacereja/?ref=page_internal

3.2. Desenvolvimento do questionário

A satisfação profissional considera-se um julgamento inerente à qualidade do sistema de trabalho, cuja responsabilidade recai sobre quem o fornece (Njiru, 2014). Como tal, a metodologia deste estudo, abordou estes aspetos, através do recurso a um questionário, enquanto ferramenta de recolha de dados, de forma a identificar os possíveis fatores a melhorar, cuja influência tem impacto na satisfação profissional dos profissionais da clínica dentária.

A fim de realizar uma análise dos fatores que possam interferir na satisfação dos profissionais que trabalham na clínica dentária “O Sorriso da Cereja”, foi considerado o diagrama de *Ishikawa* (Figura 2). Este diagrama, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, é uma ferramenta que permite medir a qualidade e identificar as causas que explicam um determinado problema, neste caso, os problemas que podem interferir com a satisfação dos profissionais na área de ambulatório (Luca, 2016).

De forma a obter os dados pretendidos, a recolha de informação consistiu na investigação dos dados primários através de um questionário de satisfação aplicado aos profissionais da clínica em estudo. Para a elaboração do questionário de investigação aplicado no presente estudo, foram considerados diversos fatores como a apresentação estética do documento e a utilização de uma linguagem adequada para facilitar a comunicação e interpretação dos inquiridos. O conjunto de questões resultou da revisão da bibliografia de forma a orientar o foco e propósito da investigação. Adicionalmente, a aplicação do questionário à amostra de profissionais, obteve o seu consentimento de forma verbal, relativamente ao propósito da sua participação e a todo o anonimato nas respostas dadas.

O questionário dividiu-se em duas partes (Apêndice A), sendo que a primeira parte apresenta um conjunto de questões que permitem a caracterização sociodemográfica da amostra e a segunda parte apresenta um conjunto de questões baseado na EGS e na escala BPNS-WP, ambas validadas para a população portuguesa (Marques et al., 2021; Viterbo, 2012) e na informação presente no Diagrama de *Ishikawa*, apresentado na Figura 2.

Como já foi referido anteriormente a EGS foi desenvolvida por Warr et al. (1979) para avaliar a perceção dos profissionais relativamente à sua experiência laboral, permitindo a análise do conteúdo do trabalho realizado a três níveis: intrínseco, extrínseco e global. As 15

questões são avaliadas através da escala de *Likert* de 7 pontos, na qual 1 corresponde a “muito insatisfeito” e 7 a “muito satisfeito”. Como tal, pontuação global obtém-se através da soma dos valores de cada item para cada subescala (Barbosa, 2014). De acordo com o autor, os *scores* para cada escala são dados do seguinte modo:

- Para a satisfação global:

Itens da satisfação intrínseca e extrínseca.

- Se opção 1, muito insatisfeito: *score* = 15
- Se opção 2, insatisfeito: *score* = 30
- Se opção 3, moderadamente insatisfeito: *score* = 45
- Se opção 4, nem insatisfeito nem satisfeito: *score* = 60
- Se opção 5, modernamente satisfeito: *score* = 75
- Se opção 6, satisfeito: *score* = 90
- Se opção 7, muito satisfeito: *score* = 105

- Itens da satisfação intrínseca:

Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho; Reconhecimento obtido pelo trabalho realizado; Responsabilidade atribuída; Possibilidade de utilizar as suas capacidades; Possibilidade de ser promovido/a; Atenção dada às suas sugestões; Variedade de tarefas que realiza.

- Se opção 1, muito insatisfeito: *score* = 7
- Se opção 2, insatisfeito: *score* = 14
- Se opção 3, moderadamente insatisfeito: *score* = 21
- Se opção 4, nem insatisfeito nem satisfeito: *score* = 28
- Se opção 5, modernamente satisfeito: *score* = 35
- Se opção 6, satisfeito: *score* = 42
- Se opção 7, muito satisfeito: *score* = 49

- Itens da satisfação extrínseca:

Condições físicas do trabalho; Colegas de trabalho; Superior hierárquico/a direto/a; Salário; Relacionamento entre direção e profissionais; Modo como a instituição está a ser gerida; Horário de trabalho; Estabilidade no seu emprego.

- Se opção 1, muito insatisfeito: *score* = 8
- Se opção 2, insatisfeito: *score* = 16
- Se opção 3, moderadamente insatisfeito: *score* = 24
- Se opção 4, nem insatisfeito nem satisfeito: *score* = 32

- Se opção 5, modernamente satisfeito: *score* = 40
- Se opção 6, satisfeito: *score* = 48
- Se opção 7, muito satisfeito: *score* = 56

Por outro lado, o questionário *BPNS-WP* utiliza uma pontuação com três subescalas, em que estas são formadas e a suas médias calculadas. Contudo, alguns itens são necessários reverter (uma vez que apresentam uma notação negativa) – identificados com (R). A reversão é realizada subtraindo 8 à resposta do participante. As subescalas dividem-se deste modo:

- Autonomia: itens 1, 5(R), 8, 11(R), 13, 17 e 20(R)
- Competência: itens 3(R), 4, 10, 12, 14(R), 19(R)
- Relacionamento 2, 6, 7(R), 9, 15, 16(R), 18(R), 21

De forma a compreender a divisão das questões, apresenta-se a Tabela 1, que reflete a origem das questões que compõem o questionário utilizado.

Tabela 1 -Resumo das partes do questionário e referências usadas nas mesmas

Parte do Questionário	Itens	Referência
1	Condições físicas do trabalho	Escala de EGS
	Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho	
	Colegas de trabalho	
	Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado	
	Superior hierárquico/a direto/a	
	Responsabilidade atribuída	
	Salário	
	Possibilidade de utilizar as suas capacidades	
	Relacionamento entre direção e colaboradores	
	Posibilidades de ser promovido/a	
	Modo como a instituição está a ser gerida	
	Atenção dada às suas sugestões	
	Horário de trabalho	
	Variedade de tarefas que realiza	
Estabilidade no seu emprego		
2	Sinto que posso fazer muitas contribuições para decidir como realizar o meu trabalho	Escala de BPNS-WP
	Eu gosto das pessoas com quem trabalho	
	Frequentemente, não me sinto muito competente no trabalho	
	As pessoas com quem trabalho dizem que sou bom/a naquilo que faço	
	Sinto-me pressionado/a no trabalho	
	Dou-me bem com as pessoas com quem trabalho	
	Sou uma pessoa reservada quando estou no trabalho	
	Sinto-me livre para expressar as minhas ideias e opiniões no trabalho	
	Considero as pessoas com quem trabalho como minhas amigas	
	Fui capaz de aprender recentemente novas competências interessantes no trabalho	
	Quando estou no trabalho, tenho de fazer o que me mandam	
	Na maioria dos dias sinto-me realizado/a com aquilo que faço	
	As pessoas com quem trabalho costumam ter em consideração os meus sentimentos	
	No meu trabalho não tenho muitas oportunidades para mostrar as minhas capacidades e habilidades	
	As pessoas com quem trabalho preocupam-se comigo	
	Não há muitas pessoas no trabalho a quem me sinta próximo/a	
	Sinto que posso ser eu próprio/a no meu trabalho	
	As pessoas com quem trabalho não parecem gostar muito de mim	
Frequentemente, não me sinto muito capaz no trabalho		
Não tenho muitas oportunidades de decidir por mim próprio/a como fazer as coisas no meu trabalho		
As pessoas no trabalho são muito simpáticas comigo		
3	De 0 a 10, qual a sua satisfação a respeito do seu volume de trabalho.	Diagrama de Ishikawa
4	O elevado volume de trabalho deve-se, maioritariamente a: (opções em Apêndice A)	
5	Caso não use, ou não explore novas competências suas para a sua função. Qual o motivo? (opções em Apêndice A)	
6	Na sua opinião, a entidade oferece uma regular formação adequada à sua função? (opções em Apêndice A)	
7	Qual o modo como gostaria de ver reconhecido o seu trabalho, quando algo se destaca pela positiva? (opções em Apêndice A)	
8	E pela negativa? (opções em Apêndice A)	
9	Para além dos fatores mencionados nas questões acima, quais outros fatores podem interferir na sua satisfação no ambiente onde trabalha?	
10	Este é o único local onde trabalha? (opções em Apêndice A)	
11	Qual a razão para trabalhar num segundo local ou o motivo de procurar outro local?	

3.3. Amostra

Dado que o objetivo deste estudo passa pela elaboração de um plano de melhoria de satisfação das condições de trabalho na clínica “O Sorriso da Cereja”, a população em estudo trata-se do conjunto de profissionais da clínica, sendo que a amostra utilizada resulta do conjunto de respostas recolhidas desses profissionais. Dada a circunstância, o universo é, exatamente, igual à amostra estudada. Como tal, foram considerados um total de 18 profissionais, 9 profissionais da clínica em estudo e 9 profissionais externos (de duas clínicas externas). Assim, foram selecionados 9 inquiridos tendo em conta a clínica em estudo, sendo que os restantes 9 foram escolhidos aleatoriamente, das outras duas clínicas, enquanto termo de comparação relativamente ao grau de satisfação. A decisão de aumentar a diversidade da amostra, deveu-se à vontade de efetuar uma comparação de resultados e, assim, enriquecer o contributo do projeto, através observação da satisfação de profissionais provenientes de duas realidades distintas da realidade da clínica.

3.4. Análise estatística

Os dados foram estruturados no programa *Microsoft Excel* e analisados através do *SPSS*. Todas as variáveis quantitativas foram analisadas utilizando estatística descritiva (média ou mediana, desvio padrão (DP) e mínimo e máximo) e as variáveis qualitativas foram analisadas como frequências absolutas (n) e relativa (%). Para avaliar a consistência interna, calculou-se o coeficiente de α de *Cronbach* para cada escala e subescala. Para verificar se existem diferenças na perceção da satisfação profissional, entre o sexo e a função desempenhada na clínica dentária, recorreu-se ao teste de *Mann-Whitney*, dado que se trata de uma amostra de pequena dimensão e independente. Para avaliar as diferenças na satisfação no estudo, entre o número de anos de trabalho na clínica e as habilitações académicas, recorreu-se ao teste *Kruskal-Wallis*, que permite avaliar a variância da amostra. Valores de $p < 0,05$ foram considerados estatisticamente significativos e os intervalos de confiança foram determinados para 95%.

4. Análise de Resultados

4.1 Caracterização da amostra

No total dos 18 profissionais participantes, 14 (79%) foram do sexo feminino e apresentavam diferentes níveis de escolaridade (Tabela 2).

Tabela 2 - Características sociodemográficas da amostra

	“O Sorriso da Cereja”		Clínicas externas	
	N	(%)	N	(%)
Sexo*				
Feminino	8	89	6	67
Masculino	1	11	3	33
Escolaridade*				
Secundário	1	11	3	33
Licenciatura	3	33	2	23
Mestrado	5	56	3	33
Doutoramento	0	0	1	11

*n=9

De entre as várias profissões que a clínica alberga, a maioria dos participantes desempenha a função de Assistente (42%), sendo que uma das inquiridas desempenha, simultaneamente, funções de assistente e administrativa e duas médicas dentistas são, também, ortodontistas (Figura 3).

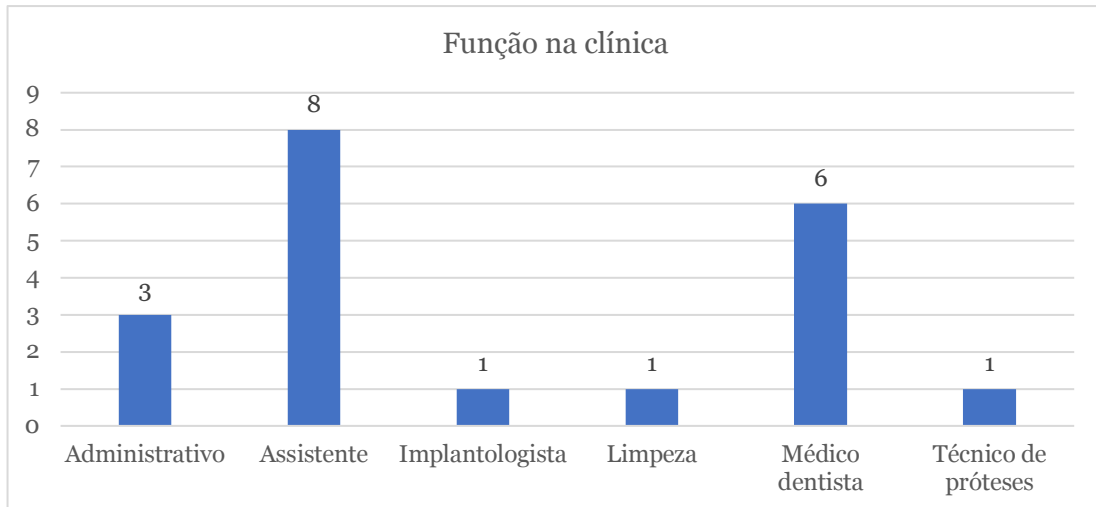


Figura 3 - Distribuição dos participantes segundo a sua função na clínica

A idade não foi recolhida por idade exata, mas sim em categorias, encontrando-se a maioria dos inquiridos na casa dos 36-45 anos (Figura 4). Grande parte dos profissionais (42%) trabalha na clínica entre 5-10 anos (Figura 5). Contudo, para análises posteriores, excluíram-se as respostas “entre 10 a 20 anos” uma vez que a clínica está em funcionamento há apenas 8 anos, A inclusão da categoria “entre 10 a 20 anos” deveu-se à existência de inquiridos externos à clínica que poderiam trabalhar nas outras clínicas há mais de 10 anos.

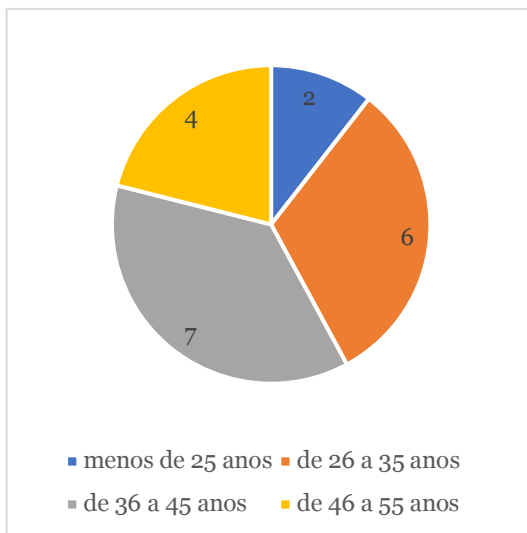


Figura 4 - Distribuição dos participantes segundo a sua faixa etária

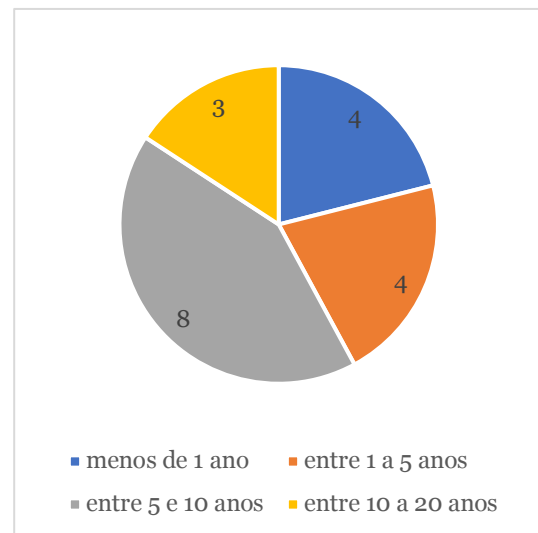


Figura 5 - Distribuição dos participantes segundo o seu tempo de casa

4.2. Pré-validação do questionário

Dado que as escalas usadas foram validadas previamente em língua portuguesa, recorreu-se ao α de *Cronbach* de cada escala e subescala, para avaliar a consistência interna da escala desenvolvida e aplicada nesta população (Tabela 3).

O coeficiente de α de *Cronbach* pode variar entre 0 e 1 e representa o quão bem um conjunto de itens mede a mesma dimensão ou construção subjacente. Se todos os itens de uma escala que utilizam a mesma base de sustentação não forem confiáveis, mostram associações fracas entre si e o valor do coeficiente é baixo. Por outro lado, se os itens num instrumento atingirem o mesmo objetivo, o α de *Cronbach* será alto (Jensen, 2003). O coeficiente α de *Cronbach* $<0,70$, sugere uma baixa consistência interna. Contudo, em termos práticos, é muito difícil os itens de um questionário manterem, exatamente, os mesmos resultados, o que traduziria uma consistência de 100% (Aguiar, 2012; Kini & DeLong, 2012).

Tabela 3 - α de Cronbach de ambas as escalas utilizadas em estudo

	α de Cronbach
Basic Psychological Need Satisfaction at Workplace (BPNS – WP)	
Score total	0.84
Autonomia	0.63
Competência	0.32
Relacionamento	0.78
Escala Geral de Satisfação (EGS)	
Score Total	0.93
Satisfação global	0.93
Satisfação intrínseca	0.93
Satisfação extrínseca	0.93

Através da análise dos valores do coeficiente de α de *Cronbach* é perceptível que o presente estudo conta com uma consistência interna alta para a *EGS*, tanto no *score* total, como nas diferentes subescalas, bem como para o *score* total da escala *BPNS-WP*. No entanto,

no caso da subescala “Competência” da *BPNS-WP* revelou um baixo coeficiente, talvez devido à pequena dimensão da amostra, mas também à sua heterogeneidade, embora no ponto relacionado com o “Relacionamento” tenha tido um α de *Cronbach* de 0,78. A amostra é composta por profissionais com vários tipos de funções e de escolaridades. Uma vez que estamos a falar de satisfação profissional, um tema tão subjetivo, as perspetivas desta população podem ser distintas e isso revela-se no resultado destas escalas. Contudo, em estudos de maiores dimensões, existem evidências da validade destas escalas (Brien et al., 2012; Macdonald & MacIntyre, 1997; Marques et al., 2021; Sousa et al., 2012).

4.3. Distribuição das respostas

Após a análise das respostas aos questionários sobre a satisfação dos profissionais (ver Tabela 4), percebe-se que os profissionais da clínica estão muito satisfeitos com o relacionamento entre direção e profissionais (média=6,55), seguido da responsabilidade atribuída (média=6,33) e da estabilidade no seu emprego (média=6,22) (Tabela 5). Os valores mais baixos e que demonstram menor satisfação verificam-se nas possibilidades de ser promovido/a (média=3,78) e no salário (média = 4,4). Por outro lado, na mesma tabela, pode ser observado que os profissionais da amostra estão muito satisfeitos com a responsabilidade atribuída (média=6,11), seguido da estabilidade no seu emprego (média=6,00) e da liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho (média=5,89). Os profissionais do “Sorriso da Cereja” estão menos satisfeitos nas possibilidades de ser promovido/a (média=4,00) e salário (média=4,33)

Tabela 4 - Resultados da Escala Geral de Satisfação – “O Sorriso da Cereja” vs Clínicas externas

De 1 a 7, em que grau estou satisfeito com este aspeto do meu trabalho?	“O Sorriso da Cereja”		Clínicas externas	
	Média ± DP	Mediana [min-máx]	Média ± DP	Mediana [min-máx]
Condições físicas do trabalho	6,00 ± 0,5	6 [5-7]	5,33 ± 1,12	5 [4-7]
Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho	5,89 ± 1,27	6 [4-7]	5,89 ± 0,78	6 [5-7]
Colegas de trabalho	5,00 ± 1,27	6 [3-7]	5,56 ± 1,33	6 [3-7]
Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado	6,00 ± 1,22	6 [3-7]	5,00 ± 2,00	6 [1-7]
Superior hierárquico/a direto/a	6,00 ± 1,22	6 [3-7]	5,11 ± 1,76	6 [1-7]
Responsabilidade atribuída	6,33 ± 0,5	6 [6-7]	6,11 ± 0,78	6 [5-7]
Salário	4,4 ± 2,60	6 [1-7]	4,33 ± 2,17	5 [1-7]
Possibilidade de utilizar as suas capacidades	5,78 ± 1,20	6 [4-7]	5,33 ± 1,00	5 [4-7]
Relacionamento entre direção e colaboradores	6,55 ± 0,53	7 [6-7]	5,33 ± 1,00	5 [4-7]
Possibilidades de ser promovido/a	3,78 ± 2,28	4 [1-7]	4,00 ± 2,24	4 [1-7]
Modo como a instituição está a ser gerida	6,00 ± 1,00	6 [4-7]	4,66 ± 1,80	5 [1-7]
Atenção dada às suas sugestões	5,89 ± 0,78	6 [5-7]	5,11 ± 1,45	5 [2-7]
Horário de trabalho	5,00 ± 2,35	6 [1-7]	4,67 ± 1,00	4 [4-7]
Variedade de tarefas que realiza	5,00 ± 2,35	6 [1-7]	4,67 ± 1,80	4 [1-7]
Estabilidade no seu emprego	6,22 ± 0,44	6 [6-7]	6,00 ± 1,12	6 [4-7]

n=18 (9 “O Sorriso da Cereja”; 9 das outras clínicas)

1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Moderadamente insatisfeito; 4 – Nem satisfeito nem insatisfeito; 5 – Moderadamente satisfeito; 6 – Satisfeito; 7 – Muito satisfeito

A respeito dos sentimentos dos profissionais no trabalho, durante o último ano ou desde que entraram na clínica (caso fosse há menos de um ano), dados apresentados na Tabela 5, os profissionais sentem que podem ser eles/as próprios/as (média = 6,67), consideram as pessoas com quem trabalham simpáticas (média = 6,33), gostam dessas pessoas e têm uma boa relação com as mesmas (média = 6,22). Na mesma tabela 6 pode observar-se que os profissionais da amostra têm a mesma opinião que os colegas da clínica em estudo, embora com valores diferentes, ou seja a questão “Dou-me bem com as pessoas

com quem trabalho” tem uma média igual a 6,33, as questões “Sinto que posso ser eu próprio/a no meu trabalho” e "As pessoas no trabalho são muito simpáticas comigo”, têm uma média igual a 6,22.

Tabela 5: Resultados da *Basic Psychological Need Satisfaction at Workplace* - Clínica

Quando estou no trabalho	“O Sorriso da Cereja”		Clínicas externas	
	Média ± DP	Mediana [min-máx]	Média ± DP	Mediana [min-máx]
1. Sinto que posso fazer muitas contribuições para decidir como realizar o meu trabalho.	5,77 ± 1,79	7 [2-7]	5,11 ± 1,96	5 [1-7]
2. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	6,22 ± 0,97	6 [4-7]	5,77 ± 1,64	7 [3-7]
3. Frequentemente, não me sinto muito competente no trabalho.	3,00 ± 2,29	2 [1-6]	2,44 ± 2,30	1 [1-7]
4. As pessoas com quem trabalho dizem-me que sou bom/a naquilo que faço.	5,67 ± 1,32	6 [3-7]	5,77 ± 1,20	6 [4-7]
5. Sinto-me pressionado/a no trabalho.	2,11 ± 1,76	1 [1-5]	4,00 ± 2,60	4 [1-7]
6. Dou-me bem com as pessoas com quem trabalho.	6,22 ± 0,97	6 [4-7]	6,33 ± 1,32	7 [3-7]
7. Sou uma pessoa reservada quando estou no trabalho.	4,11 ± 1,69	4 [1-6]	3,78 ± 2,68	4 [1-7]
8. Sinto-me livre para expressar as minhas ideias e opiniões no trabalho.	5,88 ± 1,67	6 [4-7]	5,56 ± 1,33	6 [4-7]
9. Considero as pessoas com quem trabalho como minhas amigas.	6,00 ± 1,00	6 [4-7]	5,56 ± 1,51	6 [4-7]
10. Fui capaz de aprender recentemente novas competências interessantes no trabalho.	5,33 ± 1,58	6 [2-7]	5,67 ± 2,06	7 [1-7]
11. Quando estou no trabalho, tenho que fazer o que me mandam.	3,00 ± 2,35	2 [1-7]	5,00 ± 2,00	5 [1-7]
12. Na maioria dos dias sinto-me realizado/a com aquilo que faço.	4,88 ± 2,20	5 [1-7]	5,11 ± 1,76	5 [2-7]
13. As pessoas com quem trabalho costumam ter em consideração os meus sentimentos.	5,44 ± 1,94	6 [2-7]	5,11 ± 2,09	6 [1-7]
14. No meu trabalho não tenho muitas oportunidades para mostrar todas as minhas capacidades e habilidades.	2,77 ± 2,59	1 [1-7]	3,78 ± 2,22	4 [1-7]
15. As pessoas com quem trabalho preocupam-se comigo.	6,22 ± 0,97	6 [4-7]	5,56 ± 1,59	6 [3-7]
16. Não há muitas pessoas no trabalho a quem me sinta próximo/a.	3,00 ± 2,24	2 [1-6]	3,00 ± 2,34	2 [1-7]
17. Sinto que posso ser eu próprio/a no meu trabalho.	6,67 ± 0,5	7 [6-7]	6,22 ± 1,09	7 [4-7]

18. As pessoas com quem trabalho não parecem gostar muito de mim.	1,78 ± 1,99	1 [1-7]	2,56 ± 1,67	2 [1-5]
19. Frequentemente não me sinto muito capaz no trabalho.	3,56 ± 2,83	2 [1-7]	2,11 ± 1,76	1 [1-6]
20. Não tenho muitas oportunidades de decidir por mim próprio/a como fazer as coisas no meu trabalho.	3,11 ± 2,52	2 [1-7]	3,22 ± 1,99	4 [1-6]
21. As pessoas no trabalho são muito simpáticas comigo.	6,33 ± 1,00	7 [4-7]	6,22 ± 1,40	7 [3-7]

n=18 (9 "O Sorriso da Cereja"; 9 das outras clínicas)

1 – Nada Verdadeiro; 4 – Em parte Verdadeiro; 7 – Totalmente Verdadeiro

Segundo os dados apresentados na Tabela 6, a maioria (57,9%) considera que o elevado volume de trabalho resulta da falta de pessoal, contudo, 36,8% não considera sequer que exista um elevado volume de trabalho. Apenas um inquirido considera que o motivo para a existência de um grande volume de trabalho seja o elevado número de pacientes. Quase metade dos inquiridos (47,1%) afirma que o fluxo de trabalho não permite usar/explorar novas competências e apenas 1 (5,56%) afirmou que a entidade patronal/ambiente não permite essa exploração. Seis profissionais (31,6%) dizem que a entidade patronal oferece formação, porém, cerca de 60% diz que não, mas que a entidade patronal facilita o seu acesso, caso os profissionais encontrem algo de interesse. A grande parte dos profissionais (63,2%) prefere que o reconhecimento ocorra monetariamente (Tabela 6).

Tabela 6: Respostas a breves questões realizadas sobre a satisfação profissional do total dos inquiridos

	N	(%)
Elevado volume de trabalho		
Não considero existir	7	36,8
Falta de pessoal	11	57,9
Outra	1	5,3
Usar/explorar ou não novas competências *+		
Não tenho mais competências	3	17,6
O fluxo de trabalho não me permite	8	47,1
Porque a entidade patronal/ambiente não permite	1	5,9
Porque não é necessário para a minha função	4	23,5
Entidade patronal oferece uma regular formação		
Sim	6	31,6
Não. Mas a entidade patronal dá liberdade e facilita ter	12	63,2
Não. Mas penso que não é necessária	1	5,3
Como gostaria de ver reconhecido o trabalho pela positiva		
Apenas palavras de reconhecimento	7	36,8
Monetariamente	12	63,2
Pela negativa		
Apenas palavras de aviso	18	94,7
Monetariamente	1	5,3
Único local de trabalho		
Sim	13	68,4
Não	6	31,6

*n=17 (possível várias respostas)

+ 4 *missings*

4.3.1. Análise de fatores que influenciam a satisfação

Neste ponto, pretende-se comparar os valores de *EGS* - satisfação global e score total de *BPNS-WP* encontrados para cada extrato sociodemográfico do questionário, com o intuito de avaliar se existem discrepâncias relevantes de acordo com a função, idade, escolaridade, sexo e tempo de casa (resultados na Tabela 7).

Tabela 7 - Distribuição de valores de EGS - satisfação global e score total de BPNS-WP por extratos sociodemográficos.

	EGS, satisfação global	BPNS-WP, score total
Função		
Administrativos	74,67	5,59
Assistentes	71,5	5,15
Implantologia	103	6,24
Limpeza	84	4,86
Médicos dentistas	91	5,75
Técnicos de próteses	98	6,29
Idade		
menos de 25 anos	76	5,57
de 26 a 35 anos	81	5,56
de 36 a 45 anos	83,14	5,31
de 46 a 55 anos	83,75	5,61
Escolaridade		
Secundário	75,2	5,36
Licenciatura	77,8	5,56
Mestrado	88,86	5,76
Doutoramento	84	4,29
Sexo		
Feminino	78,67	5,41
Masculino	83,32	5,73
Tempo de casa		
menos de 1 ano	85,5	5,93
entre 1 a 5 anos	88,5	5,42
entre 5 e 10 anos	84,13	5,50

Analisando os valores encontrados, pode-se verificar que a nível da função desempenhada foram observados valores inferiores no caso dos profissionais administrativos e assistentes, 74,67 e 71,5, respetivamente, demonstrando um grau de menor satisfação quando comparado com as restantes funções. No caso da restante amostra de funções, estas apresentam valores com uma variação pouco significativa tanto a nível de *EGS* como *BPNS-WP*, com destaque para o resultado das funções de limpeza (4,86) na análise do *BPNS-WP*, demonstrando alguma dificuldade na integração no contexto de trabalho. No que diz respeito à *EGS*, os profissionais com menos de 25 anos apresentam valores relativamente inferiores às restantes categorias. Já no que diz respeito ao nível de escolaridade, os níveis mais elevados apresentam maior nível de satisfação global, no entanto no nível de *score* total de *BPNS-WP*, apresentam o menor *score* total. Pela análise de género, o sexo masculino apresenta maiores níveis de satisfação global na análise *EGS* (83,32), enquanto o sexo feminino apresenta um valor inferior (78,67). Pela análise do *score* total de *BPNS-WP*, verifica-se uma menor diferença, ainda assim, o sexo masculino regista um *score* total superior ao sexo feminino, 5,73 e 5,41, respetivamente. Por fim, no tempo de casa, não se registam diferenças significativas, entre os vários intervalos considerados para o tempo de casa, em ambos os indicadores. Considerando as questões de resposta aberta, na clínica em estudo, relativamente à questão “Para além dos fatores mencionados nas questões acima, quais os outros que podem intervir na satisfação no ambiente onde trabalha”, foi possível verificar que as respostas incidiam sobre a melhoria da planificação, bom ambiente laboral e o horário de trabalho, sendo que a maioria dos inquiridos não refere nenhum outro fator como alternativa à melhoria da satisfação no contexto laboral (Figura 6).

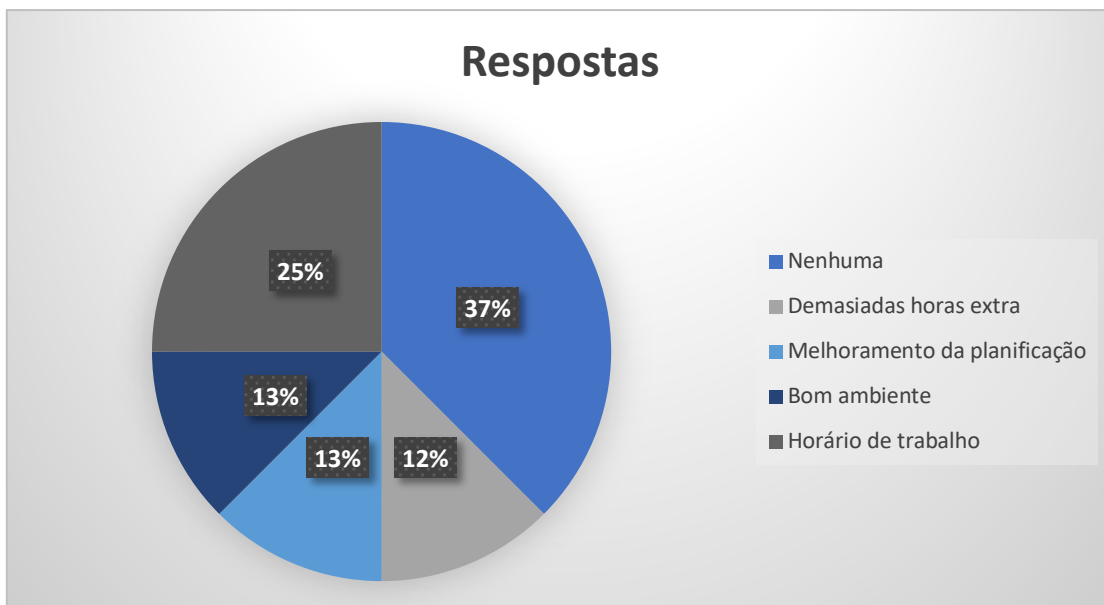


Figura 4 – Questão: “Para além dos fatores mencionados nas questões acima, quais outros fatores podem intervir na sua satisfação no ambiente onde trabalha?” - Clínica

Relativamente à questão “qual a razão para trabalhar num segundo local ou motivo para procurar outro local”, as respostas dos inquiridos na clínica em estudo incidem sobre a necessidade de um rendimento adicional, completar horário e possuir um negócio próprio (Figura 7).

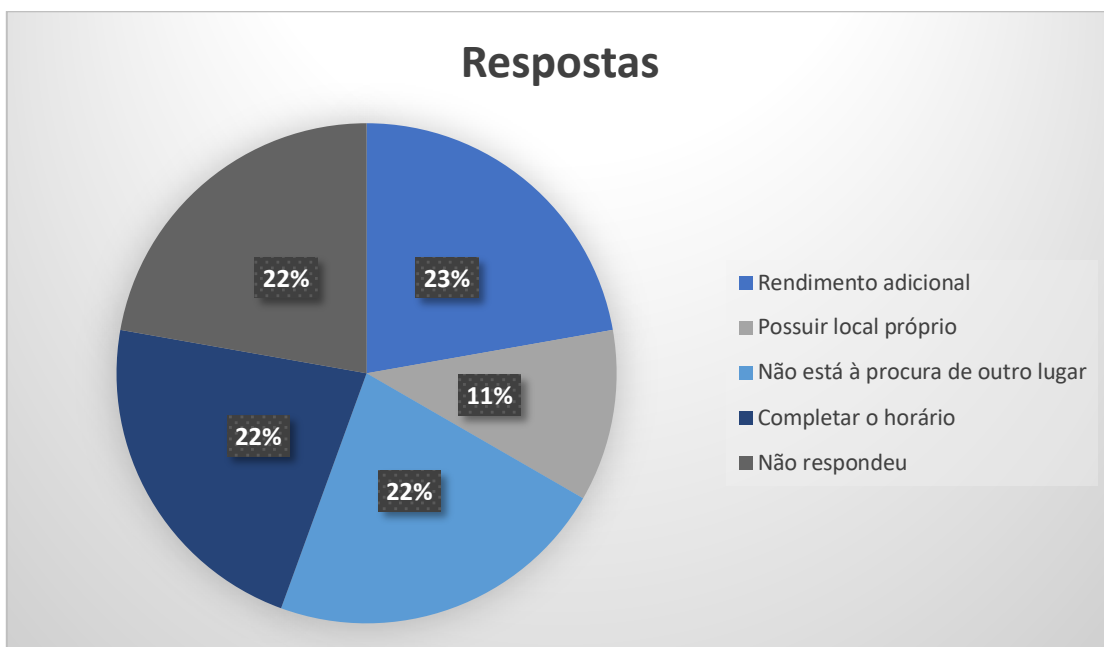


Figura 5 - Questão: “Qual a razão para trabalhar num segundo local ou motivo de procurar outro local?” – Clínica

Por outro lado, no caso da amostra externa, a análise da questão “Para além dos fatores mencionados nas questões acima, quais os outros que podem intervir na satisfação no ambiente onde trabalha”, os inquiridos, na sua maioria, não responderam. Ainda assim referiram a evolução profissional e a inexistência de outros fatores a considerar como alternativa a melhorar a satisfação no ambiente laboral (Figura 8)

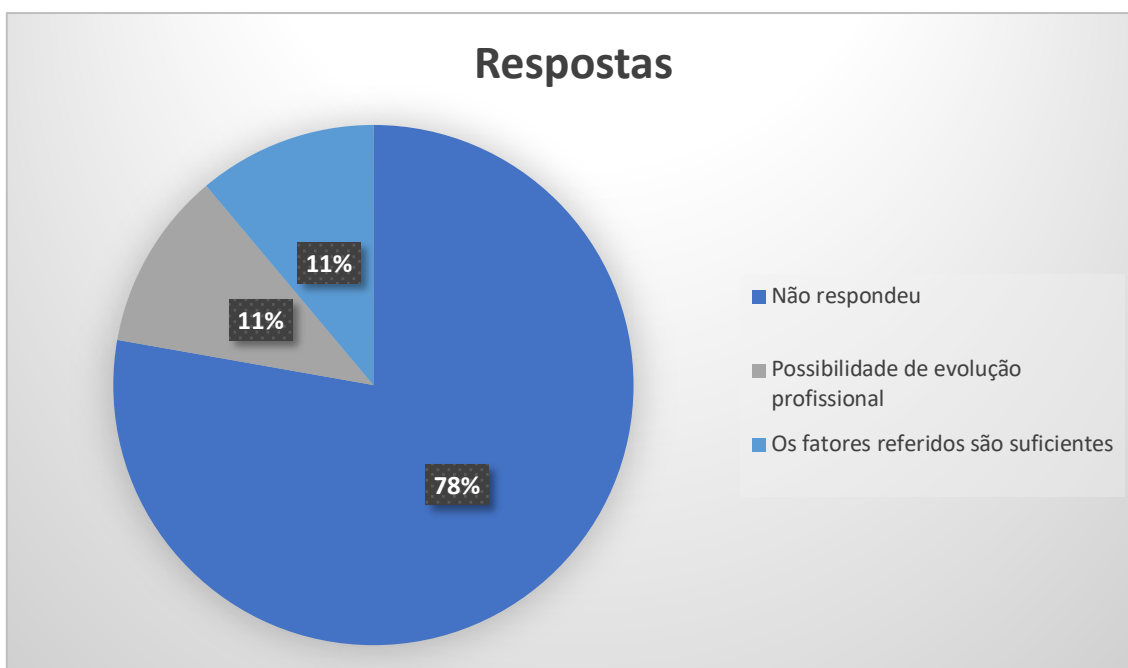


Figura 6 - Questão: “Para além dos fatores mencionados nas questões acima, quais outros fatores podem intervir na sua satisfação no ambiente onde trabalha?” – Amostra

Por fim, na questão “qual a razão para trabalhar num segundo local ou motivo para procurar outro local”, a amostra externa não respondeu e os resultados obtidos pela clínica “O Sorriso da Cereja encontram-se na Figura 9.

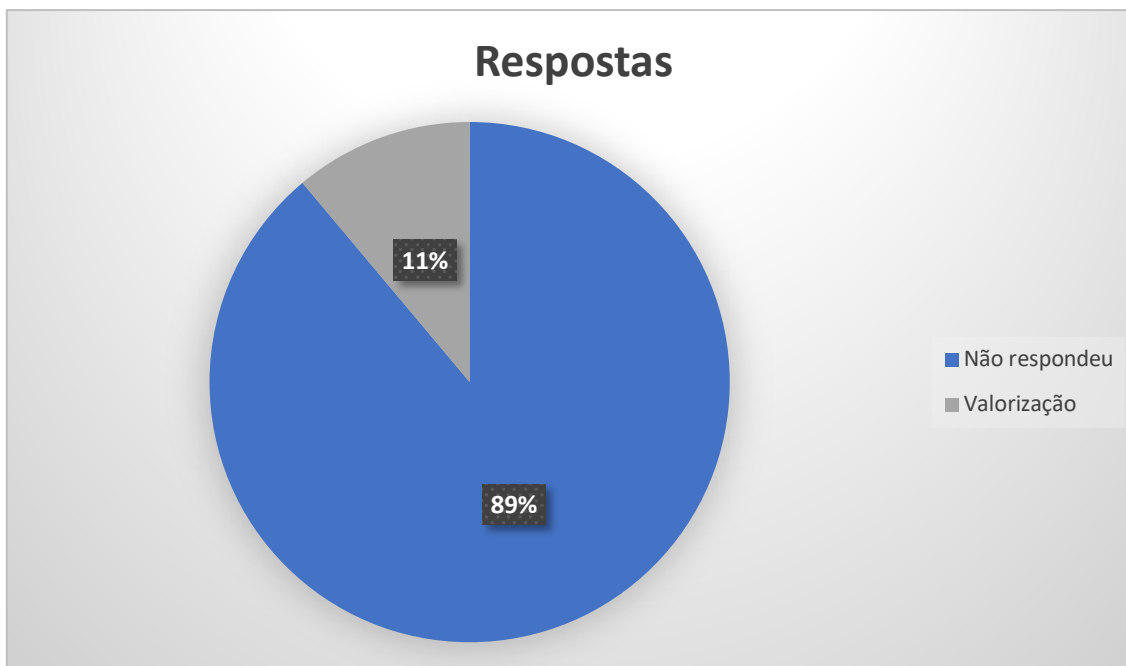


Figura 7 - Questão: “Qual a razão para trabalhar num segundo local ou motivo de procurar outro local?” – Amostra

Desta forma, foi possível verificar que na clínica em análise existem diversos fatores que podem contribuir para a melhoria da satisfação no local de trabalho, enquanto no caso das clínicas externas, a inexistência de respostas pode manifestar a elevada satisfação no ambiente laboral onde os profissionais desempenham as suas funções.

5. Discussão de Resultados

Com base na aplicação dos questionários aos profissionais da clínica “O Sorriso da Cereja” foi possível identificar aspetos relacionados com a sua satisfação profissional e os fatores que a influenciam.

Numa primeira fase e no que respeita ao nível de satisfação com determinados aspetos do trabalho, verificou-se que o maior motivo de satisfação por parte dos profissionais, prende-se com o nível de responsabilidade que lhes é atribuída. Esta responsabilidade reside na autonomia da função e na confiança por parte da entidade patronal no profissional. Estes

resultados vão de encontro às evidências apresentadas por Valentine (2001) que comprovou que, a percepção de uma maior responsabilidade nas funções desempenhadas, aumenta a satisfação dos profissionais. No mesmo sentido, também Taylor et al. (2003) encontraram evidências de que a percepção de uma maior autonomia, por parte do profissional, resulta num incremento da sua satisfação profissional. Note-se, no entanto, que quando abordado o setor da saúde, Huillery e Seban (2014), verificaram que a percepção de uma elevada responsabilidade por parte dos profissionais pode resultar num nível de pressão muito elevado, uma vez que se traduz numa responsabilidade sobre a vida do paciente. Assim, um elevado nível de responsabilidade, quando não equilibrado, pode vir a apresentar um impacto negativo na satisfação dos profissionais do setor da saúde.

De acordo com os resultados apresentados, outro fator que também contribui para a satisfação dos profissionais da clínica é o nível de estabilidade dos seus empregos. A importância da estabilidade no emprego para a satisfação dos profissionais de saúde já havia sido, igualmente, comprovada por Prescott-Carter e Onuoha (2016). No entanto, analisando a literatura de forma mais ampla, é possível verificar a existência de evidências que anulam a importância desta relação, tal como demonstrado por Manyazewal e Matlakala (2017), cujos resultados revelaram não existir qualquer relação estatisticamente significativa entre a estabilidade no trabalho e satisfação no trabalho no setor da saúde. No entanto, através dos resultados obtidos nas questões de resposta aberta da clínica em estudo, percebe-se que a estabilidade laboral resultante de fatores, como a tranquilidade relativamente ao futuro profissional dos colaboradores, o investimento na sua formação e progressão de carreiras, o relacionamento e envolvimento da equipa de trabalho na tomada de decisão, o reconhecimento pelos superiores hierárquicos e a possibilidade de desenvolvimento de competências, potenciam a sensação de pertença e, conseqüentemente a satisfação laboral conforme destacado no estudo de Prescott-Carter & Onuoha (2016). Desta forma, na clínica dentária “O Sorriso da Cereja”, esta relação tende a ser um indicador de satisfação.

Para além dos fatores explicativos da satisfação dos profissionais, foi também possível identificar os elementos que provocam uma maior insatisfação. De acordo com as respostas obtidas, destacam-se, neste âmbito, as possibilidades de ser promovido, o horário de trabalho, a variedade de tarefas que realizam e o nível salarial. No que respeita ao primeiro fator, as perspetivas quanto a potenciais promoções e relativamente à evolução na carreira são fundamentais para a satisfação dos profissionais, tal como já evidenciado por Dias-Silveira et al. (2017). Segundo Adamopoulos e Syrou (2022), este impacto positivo que as oportunidades

de promoção e progressão na carreira têm na satisfação do profissional justifica-se pelo facto de serem fundamentais para a autoestima, quer a nível material e social, quer por via do reconhecimento por parte da empresa e quer pelo aumento do prestígio social. Julius et al. (2017) neste contexto, reforçam a importância que as políticas organizacionais configuram na satisfação dos profissionais no setor da saúde, ao garantirem oportunidades de promoção, uma estrutura salarial adequada e a disponibilização de outros bónus que estimulem a satisfação profissional. Assim, de acordo com os resultados observados, alguns estudos evidenciam a importância dos salários/remunerações auferidas na satisfação dos profissionais (Mosadeghrad & Ferdosi, 2013; Huillery & Seban, 2014), a representarem os principais fatores de satisfação extrínsecos (Peters et al., 2010).

Por outro lado, as respostas revelaram ainda que os profissionais se sentem confortáveis com os seus colegas no contexto laboral, atribuindo uma pontuação positiva na avaliação desta relação laboral. A importância desta harmonia para a satisfação laboral é evidenciada por Geleto et al. (2015) e Mrayyan (2005) ao realçarem que a existência de uma boa relação entre colegas, com os superiores e com os subordinados, afeta positivamente a satisfação profissional. No entanto, foram observados valores baixos para as afirmações “sou uma pessoa reservada no meu trabalho”, “quando estou no trabalho tenho de fazer o que me mandam”, “no meu trabalho não tenho muitas oportunidades para mostrar todas as minhas capacidades e habilidades” e “não tenho muitas oportunidades de decidir por mim próprio como fazer as coisas no meu trabalho”. Desta forma, é possível verificar que a atuação dos profissionais no contexto laboral possui algumas limitações, no que diz respeito ao exercício das suas funções, na potencial falta de autonomia e na pouca comunicação entre equipas, mas, ainda assim, estes fatores não comprometem o bem-estar do ambiente laboral.

Pela análise da amostra em estudo, as observações recolhidas junto dos profissionais que se encontram a exercer funções numa realidade distinta, permitiram identificar alguns aspetos que promovem a satisfação profissional, por comparação com a clínica em investigação. Neste caso, foi possível observar que na grande maioria das questões colocadas, a realidade laboral em contextos organizacionais distintos (do mesmo setor de atividade), se depara com fatores semelhantes no que respeita aos níveis de responsabilidade, necessidade de reconhecimento e autonomia dos profissionais, sendo estes fatores críticos na obtenção de satisfação profissional. Por outro lado, foi também possível verificar convergências ao nível da existência de flexibilidade no horário de trabalho, promoção profissional e possibilidade de aumento salarial, sendo que estes fatores de compensação estimulam a satisfação profissional

no setor em estudo, de uma forma generalizada. Contudo, pela análise dos profissionais com um tempo de casa entre 10 e 20 anos (clínicas externas), verifica-se a necessidade de rever a estratégia de progressão de carreiras e satisfação profissional, dado que um contexto de trabalho “impessoal”, a falta de proximidade com colegas e identificação com a estratégia realidade organizacional, os fatores na obtenção de promoções e sensação de falta de competências, podem conduzir à estagnação profissional. Esta situação poderá gerar elevados níveis de insatisfação e a possibilidade de reter profissionais potencialmente “tóxicos” para as equipas de trabalho, catalisando um ambiente de trabalho negativo. Como tal, a mudança pode passar por estimular a formação profissional dos profissionais com maior antiguidade, de forma a assegurar a progressão de competências, a renovação de conhecimentos e a manutenção dos níveis de satisfação dos profissionais com elevada experiência laboral.

Adicionalmente, pela observação dos resultados (EGS) foi possível verificar que na clínica em análise, os níveis de satisfação intrínseca apresentam um resultado inferior, quando comparados com a satisfação extrínseca, da mesma amostra. Segundo os resultados, dos sete resultados mais elevados (cerca de 50% das questões submetidas à amostra), verifica-se que a satisfação relativa ao relacionamento entre a direção e os colaboradores (6,55), à estabilidade no emprego (6,22), ao modo como a instituição está a ser gerida (6,00), ao superior hierárquico (6,00) e às condições físicas do trabalho (6,00), representam fatores afetos à satisfação extrínseca, cuja representatividade se apresenta superior. Por outro lado, a satisfação com a responsabilidade atribuída (6,33) e o reconhecimento obtido pelo trabalho realizado (6,00), representam os fatores com *score* mais elevado, nos fatores de satisfação intrínseca. No caso das clínicas externas, segundo a mesma observação, verifica-se que dos sete resultados com maior *score*, a satisfação com a estabilidade no emprego (6,00), com os colegas de trabalho (5,56), o relacionamento entre a direção e os colaboradores (5,33) e as condições físicas de trabalho (5,33), representam os fatores de satisfação extrínseca com maior representatividade. No entanto, pela análise dos fatores de satisfação intrínseca, destacam-se a responsabilidade atribuída (6,11), a liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho (5,89) e a possibilidade de utilizar as suas capacidades (5,33).

Desta forma, é possível verificar que os fatores de satisfação extrínseca possuem maior relevância para os colaboradores da clínica em análise, quando comparados com as clínicas externas, no entanto, em qualquer um dos casos da observação, os fatores de satisfação extrínseca possuem maior representatividade absoluta em comparação com os fatores intrínsecos, podendo deduzir-se uma maior relevância, destes fatores, para a satisfação dos

trabalhadores. Ainda assim, segundo a mesma escala, a análise das clínicas externas observa a existência de resultados superiores ao nível da satisfação intrínseca, quando comparado com o nível de satisfação extrínseca na mesma amostra, sendo que o somatório do nível de satisfação global apresenta um resultado médio positivo (77,1).

Dos resultados encontrados, o nível de avaliação realizado pelos colaboradores das clínicas externas poderá resultar da existência de um contexto laboral satisfatório, em que relevância atribuída aos fatores intrínsecos se sobrepõe. Neste sentido, também pela análise das questões de resposta aberta, desses colaboradores, verifica-se a grande ausência de resposta relativamente às potenciais recomendações para melhoria do ambiente de trabalho, demonstrando pouco interesse dos colaboradores em identificarem alternativas que promovam uma melhor envolvimento laboral, quando confrontados com a possibilidade de efetuar recomendações/sugestões relativas aos fatores extrínsecos às suas funções. Da mesma forma, a observação da questão de resposta aberta relativa à razão de encontrar um local de trabalho adicional ou o motivo para encontrar outro local de trabalho, demonstrou a ausência de respostas objetivas, podendo ser justificado pela existência de um grau de satisfação considerado aceitável, promovendo o desinteresse dos colaboradores em abraçar novos desafios profissionais. Estes fatores podem refletir a menor relevância dos colaboradores relativamente a fatores externos ao exercício objetivo das suas funções profissionais, dada a existência de uma estabilidade da equipa de trabalho, aceitação do formato de gestão da instituição e, conseqüentemente, uma relação diária positiva entre os profissionais.

De outro ponto de vista, pela análise dos níveis de satisfação global das amostras observadas, estes apresentam um resultado moderado, dado que se verifica um *score* total médio de 5,59 na clínica em análise e 5,14 nas clínicas externas, o que manifesta o potencial geral de melhoria do contexto laboral de ambas as amostras. Segundo o estudo de Warr et al. (1979), pela comparação dos resultados de acordo com a escala EGS existe um resultado global superior na amostra da clínica em análise quando comparada com as clínicas externas, pelo que se destaca a relevância dos fatores extrínsecos que refletem os níveis de satisfação relativos ao ambiente laboral e exercício das funções profissionais na satisfação global dos profissionais. Por outro lado, pela análise da BPNS-WP, os resultados globais demonstram alguma semelhança pela comparação das diferentes amostras, sendo que pela observação segundo a escala não permite retirar conclusões significativas relativamente às diferenças no grau de satisfação nas duas clínicas. Segundo Deci & Ryan (2000), a utilização da escala BPNS-WP reflete as necessidades psicológicas básicas dos seres humanos, pelo que a

observação da semelhança de resultados pode demonstrar o grau de satisfação idêntico dentro do mesmo setor de atividade, evidenciando o potencial de melhoria da satisfação global dos profissionais no exercício das suas funções.

Por fim, pela análise das questões de resposta aberta, foi possível verificar que em ambos os casos, a amostra pertencente à clínica em estudo demonstra alguma insatisfação com as condições laborais, sendo que foram apresentadas algumas alternativas evidentes de forma a aumentar os níveis de satisfação dos colaboradores. De acordo com Prescott-Carter e Onuoha (2016), a melhoria das condições que refletem o grau de satisfação intrínseca e extrínseca constituem fatores fundamentais para a satisfação dos profissionais, sendo que o bom ambiente de equipa, planeamento e balanceamento dos horários de trabalho, a remuneração adequada e as oportunidades de crescimento são alguns dos fatores que promovem a estabilidade e satisfação global. Adicionalmente, o reconhecimento e acompanhamento por parte da supervisão potenciam o aumento do desempenho dos colaboradores, de forma a assegurar a estabilidade dos mesmos e, conseqüentemente, o compromisso e responsabilidade profissional, que, de acordo com Deressa & Zeru (2019), são elementos fundamentais para o sucesso organizacional e profissional.

No caso da amostra relativa às clínicas externas, foi possível verificar a inexistência de resposta, indiciando a ausência de interesse não só na apresentação de alternativas, mas também na manifestação de desagrado, uma vez que nenhum dos inquiridos identificou propostas para melhorar a satisfação dos seus locais de trabalho. Neste sentido, pela análise dos resultados observados segundo as escalas de satisfação e a análise às questões de resposta aberta, reforça-se a semelhança do grau de satisfação geral dos colaboradores entre a clínica em estudo e as clínicas externas. Contudo, pela comparação da análise das questões de resposta aberta é possível verificar que a clínica em estudo demonstra a importância de melhorar as condições laborais dos profissionais, bem como a estabilidade no local de trabalho, de forma a estimular, conseqüentemente, a melhoria da satisfação dos fatores intrínsecos.

Desta forma, de acordo com o estudo de Pereira (2019), atualmente, torna-se fundamental identificar quais as variáveis que promovam a satisfação global dos colaboradores através da melhoria das condições laborais. Assim, as organizações devem privilegiar as condições laborais não só pela atribuição de maior autonomia e um bom ambiente de trabalho para o colaborador, mas também pelo desenvolvimento de competências e de uma cultura organizacional positiva, o equilíbrio entre a vida profissional e

pessoal, o reconhecimento e recompensa dos colaboradores, potenciando uma atitude de compromisso dos mesmos para com a missão e objetivos das organizações. Esta abordagem promove o sentido de responsabilidade e a exigência dos profissionais, promovendo o bom desempenho das suas tarefas e, conseqüentemente, o desenvolvimento das empresas (Ravari et al., 2012).

De acordo com a observação, segundo as escalas, os resultados do inquérito efetuado demonstram incompatibilidade com as respostas observadas nas questões abertas, ainda assim não se apresenta com precisão a possibilidade de que a satisfação global do contexto laboral nas clínicas externas seja superior à clínica em estudo. Ainda assim, pela análise dos fatores apresentados como alternativa para melhorar as condições laborais na clínica em análise, nas diversas dimensões existentes, demonstram o interesse dos colaboradores em melhorar as suas condições de trabalho.

6. Plano de Melhoria

Tal como evidenciado, o objetivo do presente projeto passa por identificar os principais fatores de satisfação profissional que influenciam a satisfação dos profissionais da clínica dentária “O Sorriso da Cereja. Para tal, foi elaborado um questionário, através do qual se identificaram os fatores que provocam uma maior insatisfação nos profissionais”, ficando no ponto anterior deste projeto a resposta ao primeiro objetivo específico. Nesta parte do estudo, procura-se dar resposta aos restantes três objetivos específicos, a elaboração do plano de melhoria incidirá no desenvolvimento de uma proposta de medidas de melhoria para alterar a avaliação desses fatores, onde serão apresentadas as estratégias a implementar para melhorar os níveis de satisfação dos profissionais da clínica “O Sorriso da Cereja”, com respetivos prazos de implementação e métricas para avaliar a prossecução da execução.

Neste sentido, analisando as questões de cada escala com menor pontuação obtida nos questionários, listam-se as seguintes de cada escala utilizada e questões relacionadas com o diagrama de Gantt:

Da *EGS*:

- 7. Salário
- 10. Possibilidades de ser promovido/a
- 13. Horário de trabalho
- 14. Variedade de tarefas que realiza

Da *BPNS-WP*:

- 7. Sou uma pessoa reservada quando estou no trabalho.
- 11. Quando estou no trabalho, tenho de fazer o que me mandam.
- 14. No meu trabalho não tenho muitas oportunidades para mostrar todas as minhas capacidades e habilidades.
- 20. Não tenho muitas oportunidades de decidir por mim próprio/a como fazer as coisas no meu trabalho.

Nas questões gerais:

- No caso do volume de trabalho, a maioria afirma existir elevado volume de trabalho;
- A existência de um elevado volume de trabalho deve-se à falta de pessoal;
- Para melhorar a satisfação, foram identificados a possibilidade de evolução profissional, o horário de trabalho, o bom ambiente e interação entre funcionários e uma melhor planificação, como elementos fundamentais.

Tendo em conta as informações acima, de forma a aumentar a satisfação e o reconhecimento do trabalho desenvolvido, destaca-se a adoção de *feedback* recorrente, enquanto ação que permite partilhar com o profissional o resultado do seu desempenho, sendo que esta medida pode ser incluída no modelo de desempenho semestral. Esta abordagem permite melhorar a comunicação interna de forma a aumentar o envolvimento e demonstrar as capacidades individuais dos colaboradores, bem como partilhar as dificuldades operacionais em momentos de maior volume de trabalho. Neste sentido, seria relevante acompanhar os resultados do trabalho desenvolvido pelo profissional, através do número de pacientes assistidos, do número de reclamações de pacientes, dos procedimentos que permitiram rentabilizar a atividade da clínica e promover a sua melhoria contínua. Estas medidas de cariz interno, mostram-se pertinentes, no entanto, a aplicação de um questionário aos pacientes, relativamente ao nível de satisfação com o atendimento, pode complementar as

ações internas. Através destas medidas, pode ser possível aumentar o reconhecimento dos profissionais e valorizar o trabalho desenvolvido por eles, de forma a demonstrar resultados evidentes e, conseqüentemente, aumentar os níveis de satisfação no trabalho. Desta forma, seria possível verificar o desempenho dos colaboradores de forma rigorosa, bem como as competências individuais e a variedade de tarefas existentes.

Da mesma forma, os resultados da aplicação do inquérito neste projeto, permitiram verificar alguma insatisfação no que diz respeito ao nível do crescimento profissional, pelo que será fundamental identificar as necessidades de formação profissional, de acordo com o desenvolvimento de competências, adaptado a cada profissional. Neste sentido, é proposta a elaboração de um plano de desenvolvimento de competências, por parte da área responsável pelos recursos humanos, num período de cerca de 12 meses. Com este plano torna-se possível acompanhar o número de horas de formação e o número de ofertas diversificadas disponibilizadas por parte da entidade patronal, de forma a assegurar o crescimento profissional dos profissionais, o seu nível de satisfação e o sentimento de valorização e de conhecimento. Assim, será possível acompanhar o desenvolvimento do colaborador de forma a potenciar a possibilidade de ser promovido e, possivelmente, aumentar o salário dos funcionários.

Analisando os fatores referidos, mostra-se também necessária uma melhoria na planificação de horários e das escalas de pessoal, para o aumento da sua satisfação. Assim, a contratação de mais profissionais, principalmente para os cargos administrativos, pode facilitar uma redução do volume de trabalho nas horas de maior afluência (com o aumento número de profissionais a trabalhar nessas horas). No caso das horas de menor afluência, seria reduzido o número de profissionais a laborar e o trabalho existente poderia ser repartido, sem atrasar ou colocar em risco a qualidade do trabalho e nível de serviço. A adoção desta medida, permitiria equilibrar a distribuição de tarefas e volume de trabalho entre as equipas, de forma a estabilizar a carga horária necessária para assegurar a execução de atividades críticas ao funcionamento da clínica. Assim, esta medida deve ser liderada pela área responsável pelos recursos humanos, sendo que a implementação desta ação possa ser concretizada, em cerca de 6 meses, após aprovação. Posto isto, seria possível melhorar o horário de trabalho, bem como efetuar uma melhor distribuição de tarefas dos funcionários.

Ainda assim, o facto de existir um aumento de profissionais na clínica, poderá resultar na impossibilidade de aumentar/promover os profissionais, numa perspectiva de curto prazo, pelo que o planeamento deve ser equilibrado, no sentido de permitir medidas e reduzir os

seus impactos no funcionamento da clínica. Contudo, com a melhoria do planeamento e redução do volume de trabalho, os profissionais podem alcançar maior satisfação, o que pode refletir-se na qualidade dos serviços prestados, elemento valorizado na decisão de procura pelos pacientes (Appleton et al., 1998; Mahmoud, 2008). Deste modo, a longo prazo, com o aumento do número de pacientes proporcionado pelo grau de satisfação com os serviços, o potencial aumento salarial ou a progressão de carreiras, podem vir a ser refletidos nas políticas da clínica. Da mesma forma, o aumento da satisfação no trabalho iria também proporcionar um melhor ambiente e relação entre os vários profissionais, sendo este fator importante para perfis pessoais mais tímidos ou reservados (Saari & Judge, 2004).

De forma a aplicar métricas de monitorização da satisfação dos profissionais, no caso dos fatores de comunicação no seio da organização, apresenta-se como alternativa a adoção de um modelo que permita dinamizar atividades de solidificação das relações dos membros da equipa, bem como o acompanhamento dos níveis de desempenho e satisfação dos profissionais com recurso a um relatório semestral. Através destas medidas, pretendem-se realizar atividades semestrais entre as equipas de trabalho (exemplo: atividades de exercício físico, refeições com as equipas de trabalho fora do contexto de trabalho, resolução de problemas laborais em conjunto, etc.). Com estas iniciativas procura-se fortalecer os laços sociais entre os profissionais, identificar oportunidades e fragilidades na relação entre profissionais e chefias, bem como aumentar a colaboração, cooperação e espírito de equipa. Da mesma forma, a adoção de um acompanhamento individual pelas chefias aos profissionais, permite efetuar uma revisão frequente dos níveis de desempenho, (re)definir objetivos, identificar aspetos a melhorar e fatores profissionais/pessoais do profissional através de um ambiente semiformal. Neste sentido, o plano de melhoria (Tabela 11) destaca que estas ações devem ser orientadas pela gestão de topo, com um tempo de implementação curto, após a validação do modelo e a partilha com todos os profissionais.

Por outro lado, relativamente à possibilidade de progressão de carreiras, propõe-se a aplicação de um questionário de satisfação anual aos profissionais, sendo fundamental integrar esta medida com a observação e reflexão quotidiana da abordagem do funcionário no contexto laboral em que se insere, para se efetuar uma avaliação ponderada com a chefia. Esta prática pode ajudar a identificar o grau de insatisfação ao nível do desenvolvimento de carreira dos profissionais, sendo que em convergência com o relatório de desempenho individual e acompanhamento da evolução dos profissionais, permite aos responsáveis pelos

recursos humanos avaliar e identificar a possibilidade de melhorar a carreira do profissional através da análise destas ferramentas.

De outro ponto de vista, outros fatores identificados pelos profissionais prendem-se com a necessidade de melhorar o sistema de recompensas. Assim, sugere-se enquanto proposta de melhoria a aplicação de um plano que preveja a implementação de um modelo de valorização anual, com base na atribuição de um bônus que permita melhorar os vencimentos dos profissionais. Neste sentido, a abordagem proposta deve ser alinhada entre uma área responsável pelos recursos humanos e por uma área responsável por *controlling* financeiro, assegurando o equilíbrio financeiro e a viabilidade da atividade económica da clínica, comparando o valor de bônus atribuído por cada profissional e os resultados obtidos, considerando um período de implementação de 2 anos, após a validação de todas partes.

De salientar, que as medidas identificadas refletem resultados a longo prazo, pelo que a eficácia das mesmas resulta da conjugação de fatores, como progressão de carreira e o aumento salarial, factos estes que devem ser considerados, principalmente, em conversa com os profissionais da clínica, neste sentido. Para além disso, os aspetos menos positivos identificados e que necessitam de intervenção, carecem de tempo e de planeamento, dado que requerem um investimento e alterações a nível estrutural e de infraestruturas.

As ações planeadas são apresentadas de forma resumida e esquemática na Tabela 8, onde se pode identificar a métrica (*Key performance indicator* - KPI) para futura avaliação de execução e o objetivo que as ações pretendem atingir.

Tabela 8 - Plano de melhoria proposto com timings de implementação

Objetivo	Ações	KPI (Key Performance Indicator)	Responsável	Prazo de Implementação
Aumentar a Comunicação Interna	Implementação de atividades de <i>Team Building</i> e Relatórios de Desempenho Individual Semestrais	Evolução do desempenho do colaborador e Feedback relativamente ao contexto organizacional	Administração	6 meses
Reconhecimento do Trabalho Desenvolvido	Utilizar o <i>feedback</i> dos pacientes como instrumento de reconhecimento do trabalho realizado, mensalmente	Número (Nº) de pacientes assistidos Nº de reclamações dos pacientes Nº de procedimentos de elevada rentabilidade desenvolvidos Implementação de questionário visual de satisfação	Processos Internos	Imediato
Permitir possibilidades de progressão na carreira	Desenvolver Planos de Carreira	Questionário Anual de Satisfação do Colaborador	Recursos Humanos	12 meses
Oferecer possibilidades de crescimento profissional	Identificar as necessidades de formação de acordo com o desenvolvimento de competências e disponibilizar ofertas de formação específicas para os trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> Nº de horas de formação disponibilizadas Nº de ofertas disponibilizadas e frequentadas 	Recursos Humanos	12 meses
Adotar um sistema de recompensas mais justo	Implementar um novo sistema de remunerações, com atribuição de bónus anual	Valor de Bónus Atribuído por Colaborador	Recursos Humanos e Controlling	2 anos
Diminuir o volume de trabalho de cada funcionário nas horas de maior volume de trabalho	Contratar mais 2 funcionários para funções administrativas	Contratação	Recursos Humanos	6 meses
	Contratar mais 2 médicos-dentistas em regime de <i>part-time</i>	Contratação	Recursos Humanos	6 meses

De acordo com o Diagrama de Gantt (Figura 10), é possível observar uma proposta de uma *timeline* associada à implementação das propostas de melhoria, de forma a identificar a sequência de execução e a possibilidade de agilizar algumas das ações em simultâneo. Segundo Wilson (2003), a utilização desta ferramenta permite a visualização objetiva da execução de um plano de ação, bem como qual o intervalo de tempo estimado para a implementação e estabilização de uma tarefa. Desta forma, Gupta et al. (2016) referem a importância da utilização deste método dada a sua eficácia na implementação das atividades, bem como na coordenação das mesmas, em contexto organizacional.

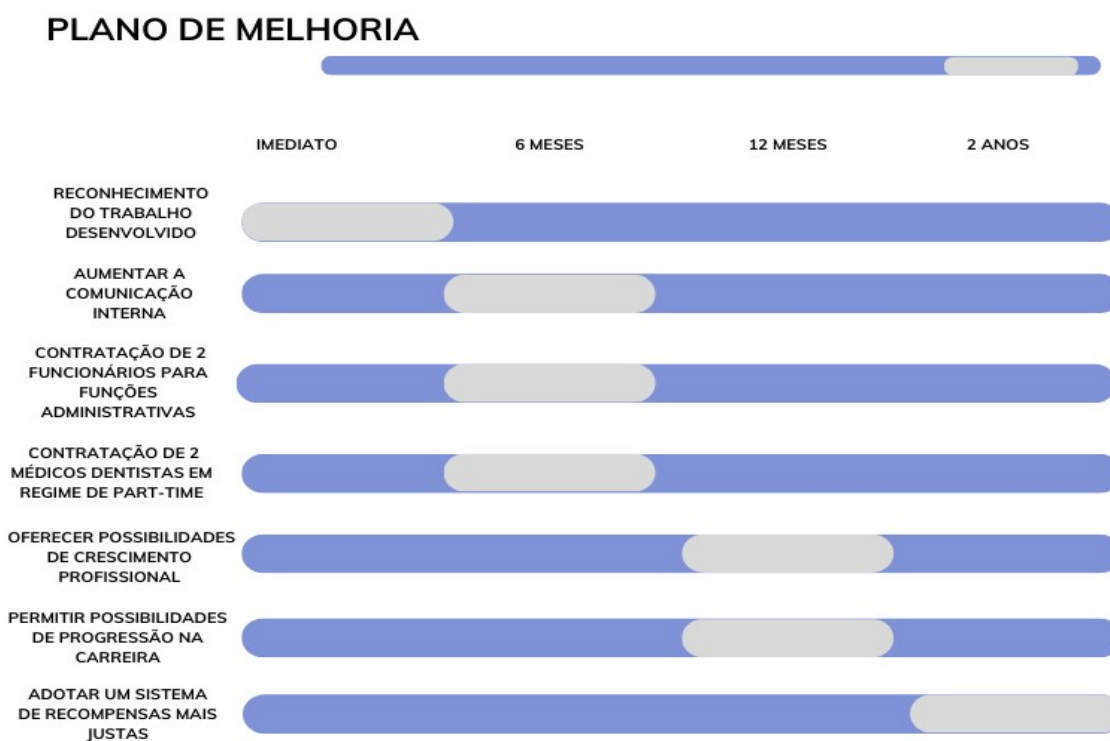


Figura 8 - Diagrama de Gantt

7. Conclusões

Este projeto permitiu verificar que, ao longo dos últimos anos, a conjuntura política, social e financeira global implicaram a tomada de diversas decisões no cotidiano das organizações, cujas repercussões exigem diversos sacrifícios ao nível dos seus recursos humanos. A satisfação profissional, na área da saúde, revela-se um aspeto cada vez mais importante no mercado de trabalho, cujo impacto se reflete na qualidade dos cuidados prestados. Uma das consequências da satisfação profissional apresenta-se na forma de compromisso dos profissionais, pelo que, a existência de um profissional que reúna estes aspetos, eleva o seu nível de desempenho e produtividade no seu local de trabalho, bem como o ambiente laboral envolvente e, por sua vez, a qualidade do nível de serviço. No setor da saúde, estes aspetos constituem fatores críticos de sucesso do negócio, onde a diversidade, o consumo e intangibilidade dos serviços prestados requerem a existência de profissionais preparados, satisfeitos e motivados para atingir os objetivos das organizações.

Neste sentido, foi realizada a avaliação da satisfação no trabalho dos profissionais da clínica dentária “O Sorriso de Cereja”, com vista ao desenvolvimento de um plano, com medidas de melhoria, para esta organização. Para o efeito foram identificadas duas escalas descritas e validadas previamente, com aplicação na realidade laboral alusiva aos profissionais da clínica dentária “O Sorriso da Cereja”. A aplicação do questionário desenvolvido com base na Escala Geral de Satisfação e escala *Basic Psychological Need Satisfaction at Work Place*, incidiu numa amostra de dezoito profissionais (9 internos e 9 pertencentes a duas clínicas externas) que participaram no estudo, permitindo abranger várias idades e funções a laborar na clínica.

Pelos resultados obtidos, foi possível verificar que os profissionais da clínica “O Sorriso da Cereja” se mostram satisfeitos com o local de trabalho e, adicionalmente, consideram o volume de trabalho um pouco excessivo. O fator que promove maior nível de satisfação por parte dos profissionais de saúde é a responsabilização atribuída ao profissional, sendo que este aspeto confere maior autonomia e confiança do profissional no exercício das suas funções, e, conseqüentemente maior satisfação. Contudo, no setor em estudo, esta abordagem pode implicar o aumento de pressão pela responsabilidade sobre a vida do paciente, podendo gerar a insatisfação do profissional. Por outro lado, observou-se também que a estabilidade profissional é um fator crítico na satisfação dos profissionais. Ainda assim, pela análise dos resultados obtidos, verificou-se que os fatores como a possibilidade de ser

promovido, a flexibilidade do horário de trabalho, o nível salarial, formação e desenvolvimento de competências, o contexto laboral, a diversidade e volume de trabalho são alguns dos fatores que geram insatisfação nos profissionais da clínica em estudo.

Neste sentido e considerando os objetivos do projeto, foi elaborado um plano de melhoria de forma a melhorar o conjunto de aspetos menos positivos e identificados nas respostas ao questionário. Assim, o plano efetuou uma proposta de medidas para a contratação de mais profissionais de acordo com o volume de trabalho, adoção de um modelo de recompensas que permita aumento dos salários, efetuar uma melhor gestão de competências e reconhecimento dos profissionais, aumentar a comunicação interna e acompanhamento da evolução de carreiras e a oferta de alternativas para o desenvolvimento e crescimento profissional.

Posto isto, de acordo com as alternativas identificadas neste trabalho, a Clínica Dentária “O Sorriso da Cereja” poderá alcançar um maior nível de satisfação de todos os profissionais e uma qualidade que reflita as condições ideais de trabalho, de acordo com a implementação das medidas que vão de encontro aos aspetos identificados, pelos profissionais, como críticos para a sua satisfação no quotidiano de trabalho.

Ainda assim, o presente estudo observou algumas limitações relativamente ao tamanho da amostra, sendo que não foi possível explorar relações estatisticamente significantes, associadas à satisfação por função dos profissionais da clínica, bem como relativamente aos fatores demográficos como a idade, escolaridade, sexo e tempo de casa. Por outro lado, o facto de a Clínica ter apenas 8 anos de atividade, foi necessário proceder à adaptação do questionário, uma vez que algumas questões estavam orientadas para o tempo de casa, considerando valores entre os 10 a 20 anos. De outro ponto de vista, também o contexto político, social e económico, enquanto fatores externos às atividades organizacionais podem restringir as respostas ao questionário, o que pode resultar na redução ou aumento da satisfação do profissional em virtude de fatores externos ao local de trabalho.

Para efeito futuro, o presente trabalho foi desenvolvido para uma realidade, na qual se mostra necessário um estudo mais aprofundado relativamente à satisfação dos profissionais, sendo que permitiu conhecer a realidade laboral inerente à clínica em estudo e refletir quais mudanças estruturais que podem permitir o seu crescimento de uma forma sustentável. Desta forma, com o desenvolvimento e implementação do plano de melhoria, pretende-se que os resultados que possam surgir da implementação de soluções convergentes vão de encontro

aos fatores dos profissionais e permitam a adequação das medidas às necessidades dos profissionais. Assim, com a redefinição de atividades e práticas estratégicas para a organização pretende-se aumentar a satisfação dos profissionais e, conseqüentemente, melhorar os resultados organizacionais.

Bibliografia

- Adamopoulos, I. P., & Syrou, N. F. (2022). Associations and Correlations of Job Stress, Job Satisfaction and Burn out in Public Health Sector. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0113.
- Aguiar P, S. C. (2012). Quais os aspectos essenciais na validação de um questionário? Cartas do amigo GAUSS. *Eurotrials Scientific Consultants*, nº 19A, 2.
- Appleton, K., House, A., & Dowell, A. (1998). *A survey of job satisfaction, sources of stress and psychological symptoms among general practitioners in Leeds*. *Br J Gen Pract*, 48(428), 1059-1063.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15 ed.). Kogan Page. Obtido de ISBN 9780749498283
- Asegid, A., Belachew, T., & Yimam, E. (2014). Factors influencing job satisfaction and anticipated turnover among nurses in Sidama zone public health facilities, South Ethiopia. *Nursing research and practice*, 2014.
- Bakotić, D., & Babić, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: the case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Barbosa, V. (2014). *A satisfação no trabalho e a percepção da qualidade de vida nos colaboradores do Instituto Politécnico do Porto*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Bektaş, Ç. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & management studies: An international journal*, 5(3), 627-639.
- Bowling, N., & Zelazny, L. (2022). Measuring general job satisfaction: which is more construct valid - global scales or facet-composite scales? *Journal of Business and Psychology*, 37, 91-105.
- Bratucu, R., Gheorghe, I. R., Purcarea, R. M., Gheorghe, C. M., Popa Velea, O., & Purcarea, V. L. (2014). Cause and effect: the linkage between the health information seeking behavior and the online environment--a review. *J Med Life*, 7(3), 310-316.

- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). *The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France*. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187.
- Castro, J., Lagob, H., Fornelos, M. d., Novo, P., Saleiro, R. M., & Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em cuidados de saúde primários: o caso so Centro de Saúde de Barcelos/Barcelinhos. *Revista de Saúde Pública*, 29(2), 157-172.
- Catana, S., & Toma, S.-G. (2021). *Marketing mix in healthcare services*. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 21(1), 485-489.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (9 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Campus.
- Collantes-Zapata, J., & Arévalo-Ipanaqué, J. M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del enfermero en un Hospital de Lima - Perú. *Revista Ciencia y Arte de Enfermería*, 2(2), 19-24.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *Int J Nurs Stud*, 44(2), 297-314.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Behavior, The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). *Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Deressa, A. T., & Zeru, G. (2019). *Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach*. *BMC Research Notes*, 12(213), 6.
- Dehanov, S. F. (2013). *Avaliação de qualidade do serviço numa unidade de saúde e reabilitação* [Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais]. *Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa*.

- Dias-Silveira, C., Teixeira-de-Bessa, A., Oroski-Paes, G., & Conceição-Stipp, M. (2017). *Gestión del equipo de enfermería: factores asociados a la satisfacción en el trabajo*. *Enferm. glob*, 16(47), 193-239.
- Fahrenkopf, A. M., Sectish, T. C., Barger, L. K., Sharek, P. J., Lewin, D., Chiang, V. W., Edwards, S., Wiedermann, B. L., & Landrigan, C. P. (2008). *Rates of medication errors among depressed and burnt out residents: prospective cohort study*. *Bmj*, 336(7642), 488-491.
- Farman, A., Kousar, R., Hussain, M., Waqas, A., & Gillani, S. A. (2017). Impact of job satisfaction on quality of care among nurses on the public hospital of Lahore, Pakistan. *Saudi Journal of Medical and Pharmaceutical Sciences*, 3(6A), 511-519.
- Geleto, A., Baraki, N., Atomsa, G. E., & Dessie, Y. (2015). *Job satisfaction and associated factors among health care providers at public health institutions in Harari region, eastern Ethiopia: a cross-sectional study*. *BMC Research Notes*, 8(1), 394.
- George, M. (2014). Heterogeneity in Private Sector Health Care and its Implications on Urban Poor. *Journal of Health Management*, 16(1), 79-92.
- Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 290-297.
- Guimarães, E. L. (2019). *Aplicação do diagrama de Ishikawa na central de material esterilizado para a reorganização do setor*.
- Gupta, S., Dumas, M., McGuffin, M. J., & Kapler, T. (2016, April). *MovementSlicer: Better Gantt charts for visualizing behaviors and meetings in movement data*. In 2016 IEEE Pacific Visualization Symposium (PacificVis) (pp. 168-175). IEEE.
- Haas, J. S., Cook, E. F., Puopolo, A. L., Burstin, H. R., Cleary, P. D., & Brennan, T. A. (2000). Is the professional satisfaction of general internists associated with patient satisfaction? *J Gen Intern Med*, 15(2), 122-128.
- Hegney, D., Plank, A., & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of nursing management*, 14(4), 271-281.
- Hieu, D. V., Nhung, D. T., & Linh, T. M. (2021). Identifying work-related factors influencing job satisfaction using job descriptive index questionnaire: a study of IT companies in Hanoi. *Journal of International Economics and Management*, 21(1), 63-85.

- Hubault, F., & Sznalwar, L. (2012). *Can activity be understood out of subjectivity?* *Work*, 41(Supplement 1), 26-29.
- Huillery, E., & Seban, J. (2014). *Performance-based financing, motivation and final output in the health sector: experimental evidence from the Democratic Republic of Congo*. Blavatnik School of Government, 1-57.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, R., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Jakupovic, V., Martinovic, M., Özgüven, K., & Vukovic, A. (2010). *Services Marketing in Dentistry-Knowledge, Practice, Attitude in Bosnia and Herzegovina*. *Materia Socio-Medica*, 22(4), 195.
- Jensen, M. P. (2003). Questionnaire validation: a brief guide for readers of the research literature. *Clin J Pain*, 19(6), 345-52.
- Julius, N. T., Ojiabo, U., & Alagah, A. (2017). Organizational politics and employee's job satisfaction in the health sector of rivers state. *IJARR International Journal of Advanced Academic Research*, 3(7), 88-106.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance* (2 ed.). eBook.
- Kamanzi, J., & Nkosi, Z. (2011). Motivation levels among nurses working at Butare University Teaching Hospital, Rwanda. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 13(2), 119-131.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). *Motivation, dependability, and employee-supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings*. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- Kini, S. P., & DeLong, L. K. (2012). *Overview of health status quality-of-life measures*. *Dermatol Clin*, 30(2), 209-21.
- Kinzl, J. F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T., & Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *Br J Anaesth*, 94(2), 211-215.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). *Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital*. *Human Resources for Health*, 8(26), 9.

- Larrabee, J. H., Janney, M. A., Ostrow, C. L., Withrow, M. L., Jr, G. R., & Burant, C. (2003). Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave. *J Nurs Adm*, 33(5), 271-83.
- Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A., & Jiménez, P. (2018). The efficient measurement of job satisfaction: facet-items versus facet scales. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 15(7), 1362.
- Liu, Y., Aunguroch, Y., & Yunibhand, J. (2016). *Job satisfaction in nursing: a concept analysis study*. *International nursing review*, 63(1), 84-91.
- Locke, E. A. (1969). *What is job satisfaction?* *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 309-336.
- Luca, L. (2016). *A new model of Ishikawa diagram for quality assessment*. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 161(1), 012099.
- Luna, I., & Silva, M. T. (2015). *Service intangibility and its implications for the work coordination of primary healthcare multi-professional teams in Brazil*. *Work*, 52(3), 617-626.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). *The generic job satisfaction scale: scale development and its correlates*. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 16.
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z., Nor, M. R., Sakat, A. A., & Naim, A. S. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518-1526.
- Mahmood, A., Nudrat, S., Asdaque, M. M., Nawaz, A., & Haider, N. (2011). *Job satisfaction of secondary school teachers: A comparative analysis of gender, urban and rural schools*. *Asian Social Science*, 7(8), 203-208.
- Mahmoud, A. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European journal of scientific research*, 22(2), 286-295.
- Manyazewal, T., & Matlakala, M. C. (2017). *Beyond patient care: the impact of healthcare reform on job satisfaction in the Ethiopian public healthcare sector*. *Human Resources for Health*, 15(1), 10.

- Marques, A., Santos, T., Gouveia, É. R., Demetriou, Y., Schönbach, D. M., Ferrari, G., . . . Peralta, M. (2021). Translation and validation of the basic psychological need satisfaction in active commuting to and from school (BPNS-ACS) Scale in young portuguese students. *Int J Environ Res Public Health*, 18(24), 13091.
- Miller, D. W., & Foust, J. E. (2003). *Classifying Services by Tangibility/Intangibility of Attributes and Benefits*. *Services Marketing Quarterly*, 24(4), 35-55.
- Mosadeghrad, A. M., & Ferdosi, M. (2013). *Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model*. *Mater Sociomed*, 25(2), 121-126.
- Mrayyan, M. T. (2005). Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. *J Nurs Manag*, 13(1), 40-50. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00453.x>
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and healthcare workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521.
- Nadowska, A. (2013). *Services Marketing in the Health Care Industry- Elekta in Sweden [Master's Thesis, University of Gavle, Faculty of Education and Economic Studies]*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:661128/fulltext01.pdf>
- Newsham, G., JayBrand, C., Veitch, J., Aries, M., & Charles, K. (2009). *Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study*. *Building Research & Information*, 37(2), 29-147.
- Njiru, L. (2014). Job satisfaction and motivation among teachers of Kiharu district in Kenya. *Mediterranean Journal of Social Science* , 5(5), 135-152.
- O Sorriso da Cereja. (2022, 11 maio). Facebook: *O Sorriso da Cereja*. https://www.facebook.com/sorrisodacereja/?ref=page_internal
- Onuoha, P. C., Ramcharan, M., London, N., Ramlal, I., Sheen-Daniel, L. A., & Ezenwaka, C. E. (2015). Motivational factors and techniques at the workplace: perspectives of nurses in two major hospitals in Trinidad. *Asian Journal of Science and Technology*, 6(05), 1388-1392.

- Oulton, J. A. (2006). *The global nursing shortage: an overview of issues and actions*. *Policy Polit Nurs Pract*, 7(3 Suppl), 34S-39S.
- Pentescu, A., Cetină, I., & Orzan, G. (2015). *Social Media's Impact on Healthcare Services*. *Procedia Economics and Finance*, 27, 646-651.
- Pereira, T. F. M. (2019). *O impacto da qualidade de vida no trabalho na satisfação profissional e conciliação da vida familiar e profissional* (doctoral dissertation).
- Peters, D. H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., & Steinhardt, L. (2010). *Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states*. *Human Resources for Health*, 8(1), 27.
- Pillay, R. (2009). *Work satisfaction of professional nurses in South Africa: a comparative analysis of the public and private sectors*. *Hum Resour Health*, 7, 15. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-7-15>
- Prescott-Carter, K., & Onuoha, P. (2016). Nursing students levels of motivation on their clinical experiences at a major caribbean hospital. *International Journal of Advanced Research*, 4(4), 1036-1050.
- Purdy, N., Laschinger, H. K., Finegan, J., Kerr, M., & Olivera, F. (2010). Effects of work environments on nurse and patient outcomes. *J Nurs Manag*, 18(8), 901-13.
- Ravari, A., Mirzaei, T., Kazemi, M., & Jamalizadeh, A. (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: a systematic review study. *Journal of Occupational*, 1(2), 95-102.
- Ruggiero, J. S. (2005). Health, work variables, and job satisfaction among nurses. *J Nurs Adm*, 35(5), 254-63.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). *Employee attitudes and job satisfaction*. *Human Resource Managment*, 43(4), 395-407.
- Schmitz, U. (2018). *Service Quality and Commissioning: Challenges of measuring dental service quality*. Manchester Metropolitan University.
- Sever, I., Verbič, M., & Sever, E. K. (2018). Valuing the delivery of dental care: Heterogeneity in patients' preferences and willingness-to-pay for dental care attributes. *J Dent*, 69, 93-101.

- Shader, K., Broome, M. E., Broome, C. D., West, M. E., & Nash, M. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *J Nurs Adam*, 31(4), 210-6.
- Sousa, A. D., Silva, C., Rabim, F., Freitas, H., Gomes, L., Serrão, S., & Lourenço, T. (2021). Projeto de Melhoria da Qualidade: Promoção da Hospitalização Domiciliária em Cuidados Paliativos. *Journal of aging and innovation*, 10(1), 120-132.
- Sousa, S. S., Ribeiro, J. L., Palmeira, A. L., Teixeira, P. J., & Silva, M. N. (2012). Estudo da basic need satisfaction in general scale para a língua portuguesa. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 13(2), 209-219.
- Steinke, M. K., M, R., Lehwaldt, D., & Lamarche, K. (2018). An examination of advanced practice nurses' job satisfaction internationally. *International nursing review*, 65(2), 162-172
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Taylor, J., Bradley, S., & Nguyen, A. (2003). *Job autonomy and job satisfaction: new evidence*.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). *Motivation and job satisfaction*. *Management decision*, 36(4), 226-231
- Valentine, S. R. (2001). *Men and Women Supervisors' Job Responsibility, Job Satisfaction, and Employee Monitoring*. *Sex Roles*, 45(3), 179-197.
- Varcoe, C., Pauly, B., Storch, J., Newton, L., & Makaroff, K. (2012). *Nurses' perceptions of and responses to morally distressing situations*. *Nursing ethics*, 19(8), 488-500.
- Viterbo, M. d. (2012). *¿Cómo se gestiona el conocimiento? un estudio en empresas de consultoría informática portuguesas*. Universidad de Cádiz. Obtido de ¿Cómo se gestiona el conocimiento? un estudio en empresas de consultoría informática portuguesas: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=51518>
- Walston, L. E. (2012). *Structural empowerment and job satisfaction among nurses*. Master thesis, Ball Satate University, Muncie, Indiana.

- Warr, P., Jook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Willis, D. O. (2013). *Business Basics for Dentists*. Wiley.
- Wilson, J. M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, 149(2), 430-437
- Yildiz, Z., Ayhan, S., & Erdoğan, S. (2009). *The impact of nurses' motivation to work, job satisfaction, and sociodemographic characteristics on intention to quit their current job: an empirical study in Turkey*. *Appl Nurs Res*, 22(2), 113-8.
- Zhang, L. F., You, L. M., Liu, K., Zheng, J., Fang, J. B., Lu, M. M., . . . Bu, X. Q. (2014). *The association of Chinese hospital work environment with nurse burnout, job satisfaction, and intention to leave*. *Nursing outlook*, 62(2), 128-137.
- Zhu, J., Li, J., Zhang, Z., Li, H., & Cai, L. (2019). *Exploring determinants of health provider choice and heterogeneity in preference among outpatients in Beijing: a labelled discrete choice experiment*. *BMJ Open*, 9(4), e023363. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-023363>

Apêndices

Apêndice A – Questionário aplicado aos profissionais da clínica

Informação geral

- 1- Função:
- Médico Dentistas
 - Higienista Oral
 - Implantologista
 - Ortodontista
 - Técnico de prótese dentária
 - Assistente
 - Administrativo
 - Limpeza
- 2- Idade:
- Menos de 25 anos
 - De 26 a 35 anos
 - De 36 a 45 anos
 - De 46 a 55 anos
- 3- Escolaridade:
- Até ao 3º ciclo
 - Secundário
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento
- 4- Sexo:
- Feminino
 - Masculino
- 5- Tempo de casa:
- Menos de 1 ano
 - Entre 1 a 5 anos
 - Entre 5 e 10 anos
 - Entre 10 e 20 anos

Questionário de satisfação profissional

1- Relativamente às afirmações abaixo indicadas e tendo em conta o trabalho que executa atualmente, assinale, por favor, a sua resposta segundo a escala seguinte:

- 1 – Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Moderadamente insatisfeito
- 4 – Nem satisfeito nem insatisfeito
- 5 – Moderadamente satisfeito
- 6 – Satisfeito
- 7 – Muito satisfeito

De 1 a 7, em que grau estou satisfeito com este aspeto do meu trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
Condições físicas do trabalho							
Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho							
Colegas de trabalho							
Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado							
Superior hierárquico/a direto/a							
Responsabilidade atribuída							
Salário							
Possibilidade de utilizar as suas capacidades							
Relacionamento entre direção e colaboradores							
Possibilidades de ser promovido/a							
Modo como a instituição está a ser gerida							
Atenção dada às suas sugestões							

Horário de trabalho							
Variedade de tarefas que realiza							
Estabilidade no seu emprego							
<p>2- As próximas questões dizem respeito aos seus sentimentos no seu emprego durante o último ano ou desde que entrou (caso seja há menos de um ano). Por favor indique o grau de veracidade para cada uma das afirmações. Use a escala seguinte para responder:</p> <p>1 – Nada Verdadeiro 4 – Em parte Verdadeiro 7 – Totalmente Verdadeiro</p>							
Quando estou no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
1. Sinto que posso fazer muitas contribuições para decidir como realizar o meu trabalho.							
2. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.							
3. Frequentemente, não me sinto muito competente no trabalho.							
4. As pessoas com quem trabalho dizem-me que sou bom/a naquilo que faço.							
5. Sinto-me pressionado/a no trabalho.							
6. Dou-me bem com as pessoas com quem trabalho.							
7. Sou uma pessoa reservada quando estou no trabalho.							
8. Sinto-me livre para expressar as minhas ideias e opiniões no trabalho.							
9. Considero as pessoas com quem trabalho como minhas amigas.							
10. Fui capaz de aprender recentemente novas competências interessantes no trabalho.							

11. Quando estou no trabalho, tenho que fazer o que me mandam.							
12. Na maioria dos dias sinto-me realizado/a com aquilo que faço.							
13. As pessoas com quem trabalho costumam ter em consideração os meus sentimentos.							
14. No meu trabalho não tenho muitas oportunidades para mostrar todas as minhas capacidades e habilidades.							
15. As pessoas com quem trabalho preocupam-se comigo.							
16. Não há muitas pessoas no trabalho a quem me sinta próximo/a.							
17. Sinto que posso ser eu próprio/a no meu trabalho.							
18. As pessoas com quem trabalho não parecem gostar muito de mim.							
19. Frequentemente não me sinto muito capaz no trabalho.							
20. Não tenho muitas oportunidades de decidir por mim próprio/a como fazer as coisas no meu trabalho.							
21. As pessoas no trabalho são muito simpáticas comigo.							

3- De 0 a 10, qual a sua satisfação a respeito do seu volume de trabalho?



4- O elevado volume de trabalho deve-se, maioritariamente a:

Não considero ter elevado volume de trabalho

Falta de pessoal

Falta de recursos

Outra: _____

5- Caso não use, ou não explore novas competências suas para a sua função. Qual o motivo?

- Não tenho mais competências para oferecer
- O fluxo de trabalho não me permite
- Porque a entidade patronal/ambiente de trabalho não dá margem para isso
- Porque não é necessário para a minha função
- Há espaço para utilizar ou explorar mais competências, mas não quero ou não acho necessário
- Outra: _____

6- Na sua opinião, a entidade patronal oferece uma regular formação adequada à sua função?

- Sim. Temos uma regular formação
- Não. Mas a entidade patronal dá liberdade e facilita em caso de encontrarmos externamente
- Não. Mas penso que não é necessária

7- Qual o modo como gostaria de ver reconhecido o seu trabalho, quando algo se destaca pela positiva?

- Apenas palavras de reconhecimento
- Destaque como por exemplo “empregado do mês”
- Monetariamente

8- E pela negativa?

- Apenas palavras de aviso
- Monetariamente

9- Para além dos fatores mencionados nas questões acima, quais outros fatores podem interferir na sua satisfação no ambiente onde trabalha?

10- Este é o único local onde trabalha?

- Sim
- Não

11- Qual a razão para trabalhar num segundo local ou o motivo de procurar outro local?
