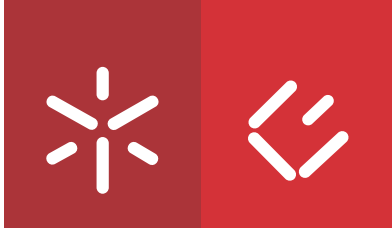


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sara Filipa Ferreira Duarte

**Satisfação no trabalho:
O caso de uma ótica**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sara Filipa Ferreira Duarte

**Satisfação no trabalho:
O caso de uma ótica**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

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

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

Agradecimentos

Todo o percurso para a concretização deste projeto contou com o apoio e ajuda de imensas pessoas a quem quero demonstrar a mais pura gratidão.

Começo, por agradecer à minha orientadora, Professora Íris Barbosa pelas suas orientações e apoio mostrado ao longo desta caminhada.

De seguida, um obrigado aos meus pais pela preocupação mostrada ao longo da realização deste trabalho e acima de tudo pelo apoio, espaço e compreensão que me conceberam.

Um enorme obrigada ao meu avô, que faleceu recentemente, mas que me mostrou o quão guerreiro uma pessoa pode ser e a força de vontade que existe em nós quando pretendemos algo. Acabar este trabalho foi por ele, pois o que mais lhe dava felicidade era orgulhos pelos netos e mesmo onde ele estiver que continue a ter orgulho em mim.

Gostaria de agradecer também ao meu namorado, à pessoa que mais que ouvia a falar e pedia opiniões sobre este projeto e me apoiava de forma incondicional até ao fim.

Um obrigada às minhas amigas Joana, Mariana e Beatriz, por todos os momentos em que se disponibilizaram para ajudar tanto na realização deste trabalho como também quando tinha que desabafar quando não conseguia avançar no estudo.

Por fim, agradecer aos meus colegas de trabalho que se disponibilizaram para a concretização das entrevistas e conclusão desta jornada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Satisfação no trabalho: O caso de uma ótica

Resumo

O presente estudo tem como objetivo conhecer a percepção dos trabalhadores de uma ótica, pertencente a um dos maiores grupos de óticas do sobre satisfação no trabalho e medidas de gestão que podem contribuir para aumentar esta variável do comportamento organizacional. O tema deste projeto foi proposto pela própria investigadora, que também trabalha nesta ótica, devido as preocupações por parte da investigadora sobre o nível de satisfação dos trabalhadores desta ótica.

Neste estudo, foi adotada uma metodologia qualitativa com recurso à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados. Os participantes são 14 dos 16 indivíduos que integram esta ótica, incluindo comerciais, optometristas e técnicos de ótica, que evidenciaram interesse em participar no estudo.

Os resultados revelam que, de um modo geral, os trabalhadores se encontram satisfeitos com a gestão desta ótica, porém verificam-se áreas que beneficiariam de melhoria, como ao nível do reconhecimento do mérito e da delegação de tarefas.

Palavras Chave: Desempenho, Insatisfação no trabalho, Medidas de Gestão, Ótica, Satisfação no trabalho.

Work satisfaction: The case of an optician shop

Abstract

This study aims to understand the perception of the workers of an optician shop, which belongs to one of the largest optician groups in Portugal, about job satisfaction and management initiatives that can increase this variable of organizational behaviour. The researcher proposed the theme of this project due to the concerns about the level of satisfaction of the workers of this optician.

This study adopted a qualitative methodology by applying semi-structured interviews as a data collection technique. The participants are 14 out of the 16 workers of this optician shop, including salespeople, optometrists, and optical technicians, who showed interest in participating in the research.

The results reveal that, generally speaking, workers are satisfied with the management of this optician shop. However, participants believe that some improvements could be made concerning performance recognition and task delegation.

Key Words: Management initiatives, Optician shop, Performance, Work dissatisfaction, Work satisfaction.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. A gestão de uma ótica	4
2.2. Conceito de satisfação no trabalho.....	5
2.3. Modelos teóricos sobre satisfação no trabalho.....	8
2.4. Determinantes da satisfação no trabalho.....	12
2.5. Consequências da satisfação no trabalho.....	14
3. Decisões Metodológicas	16
3.1. Objetivos do estudo e metodologia adotada.....	16
3.2. O processo de entrevista.....	17
4. Análise e Discussão de Resultados	19
4.1. Considerações introdutórias sobre satisfação no trabalho.....	19
4.1.1. Avaliação do grau atual de satisfação no trabalho.....	20
4.1.2. Impacto da satisfação no trabalho no desempenho do colaborador	20
4.2. Considerações sobre atributos específicos do trabalho e sua relação com a (in)satisfação	21
4.2.1. Chefia Direta	23
4.2.2. Colegas de Trabalho.....	26
4.2.3. Atendimento ao Público	27
4.2.4. Condições de Trabalho	28
4.2.5. Equilíbrio Trabalho/vida extralaboral.....	31
4.2.6. Conteúdo da função	32
5. Considerações Finais.....	34
5.1. Conclusões e recomendações para a gestão.....	34
5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	35
6. Referencias bibliográficas	37
Apêndices.....	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 Grelha de análise referente à categoria temática “Considerações introdutórias sobre satisfação no trabalho”	19
Tabela 2 Grelha de análise referente à categoria temática “Considerações sobre atributos específicos do trabalho e sua relação com a (in)satisfação”	21

1. Introdução

Atualmente, o setor da ótica tem uma posição de destaque e de importância ao nível da saúde ocular, como também no quotidiano das comunidades, pois representa um papel fundamental na vida das pessoas, visto que foi considerado um recurso na linha da frente ao nível da saúde visual durante a pandemia Covid-19 (Barral, 2020).

Esta investigação tem como tema a satisfação no trabalho de uma equipa no ramo da ótica, ótica esta que tem registado um grande crescimento nos últimos anos, tendo sido adquirida por outro grande grupo no mercado ótico. A ótica em questão, doravante denominada Ótica X, está localizada na cidade de Matosinhos e é constituída, neste momento, por 16 colaboradores, 9 pessoas do sexo feminino e 7 do sexo masculino. Enquanto funcionária desta ótica, é entendimento da investigadora de que se verificam fatores que estão a prejudicar a satisfação no trabalho. O estudo pretende clarificar esses fatores e apresentar sugestões de melhoria com base nas perceções dos trabalhadores da ótica.

Quando se olha para o mercado da ótica, o número tem mostrado uma tendência de crescimento, com o aparecimento acentuado de novas óticas, o que origina um aumento da concorrência no setor, como também uma maior competitividade de ofertas e preços (Grupo Afflelou, 2019).

No entanto, este aumento tem produzido um decréscimo no número de estabelecimentos independentes, com dificuldades em sobreviver neste meio tão competitivo o que acabam por ser integrados em grandes grupos ou redes de franquias, tal como revela um artigo de abril de 2020 da publicação Óticapro, intitulado “O Mercado Ótico Em Portugal”. Assim sendo, o ramo da ótica requer uma boa gestão para conseguir sobreviver no meio e crescer no mercado competitivo atual.

As estruturas organizacionais, anteriormente projetadas para o controle dos empregados, têm sido gradativamente redesenhadas em conjunto com gestores e colaboradores, com estes a assumir, geralmente, funções de maior amplitude. A força de trabalho é cada vez mais vista como elemento estratégico, pois dela dependem as organizações para superar as metas estabelecidas. A inovação e as melhorias constantes são cruciais na luta pela sobrevivência, e as organizações não o podem fazer sem empregados competentes, satisfeitos, comprometidos e empenhados (Cavalcante, 2014).

O trabalhador que atua em instituições de saúde está exposto a diferentes fatores ocupacionais que afetam diretamente o seu bem-estar. Entre vários, podemos citar as longas jornadas de trabalho, o número insuficiente de pessoal, e a falta de reconhecimento profissional, sendo que estes fatores podem criar insatisfação por parte dos colaboradores (Cavalcante, 2014).

A satisfação no trabalho é um tema consolidado e muito estudado no âmbito do comportamento organizacional pois afeta o desempenho profissional dos trabalhadores e, conseqüentemente, as organizações (Chien et al., 2016). No entanto, quando se pesquisa sobre esses estudos no âmbito das unidades de saúde, são maioritariamente abordados em contexto hospitalar, envolvendo médicos e enfermeiros. Em contrapartida, pouca atenção tem sido conferida a este tema no contexto das óticas, as quais, tal como referido anteriormente, são considerados um meio de combate na linha da frente, sendo que muitas pessoas acabam por primeiramente correr aos optometristas e, só depois, aos oftalmologistas, caso os primeiros identifiquem essa necessidade.

Com base nestas considerações, esta investigação tem como objetivo contribuir para que a organização em estudo conheça a perceção dos seus colaboradores sobre satisfação no trabalho, assim como propor medidas de gestão pertinentes de forma a melhorar esta variável do comportamento organizacional.

Este projeto é, assim, ancorado no seguinte problema de partida: “Quais são os fatores, segundo os trabalhadores da Ótica X, que afetam a satisfação no trabalho e que medidas podem ser adotadas para a melhorar?”

Conseqüentemente, foram definidos objetivos a atingir com o presente estudo:

- Descobrir de que forma os colaboradores da Ótica X avaliam a sua satisfação no trabalho.
- Analisar em que medida os colaboradores da Ótica x consideram que o seu atual nível de satisfação no trabalho influencia o seu desempenho.
- Compreender os fatores que estão a influenciar positivamente a satisfação no trabalho dos colaboradores da Ótica x.
- Compreender os fatores que estão a influenciar negativamente a satisfação no trabalho dos colaboradores da Ótica x.
- Apresentar recomendações para a gestão da Ótica x que contribuam para o aumento da satisfação no trabalho dos seus colaboradores.

Após esta introdução, é apresentada uma revisão da literatura sobre satisfação no trabalho, realçando as teorias e a sua ligação com a motivação, e quais os fatores que podem influenciar a satisfação. De seguida, serão apresentadas as escolhas metodológicas, a população e amostragem do estudo em questão. Após este capítulo, o seguinte mostra a análise e discussão dos resultados provenientes das entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da Ótica X e a observação participante realizada pela

investigadora. Por fim, este projeto termina com a apresentação das conclusões do estudo e recomendações para uma melhoria na gestão da organização.

2. Revisão de Literatura

2.1. A gestão de uma ótica

Uma organização pode ser definida como um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns, como a produção de bens ou serviços. São, também, entidades que se baseiam em relações de cooperação entre os seus elementos, exigindo-se, ainda, uma coordenação das suas ações com a definição de metas e objetivos através da diferenciação de tarefas (Meneses, 2016). Quanto ao conceito de gestão, segundo (Meneses, 2016) este pode ser definido como o ato de trabalhar com e através de um grupo de pessoas, com vista a se atingir um determinado objetivo comum da forma mais eficiente e eficaz possível. Trata-se, portanto, de um processo de coordenação das atividades necessárias à transformação de um conjunto de recursos escassos com o objetivo de obter resultados que seriam difíceis de atingir pela ação de uma única pessoa, num contexto de interação com o meio em que estão envolvidos (Meneses, 2016).

A gestão de uma ótica implica uma série de desafios, tais como a necessidade de estabelecer uma marca, igualar ou superar a concorrência e manter o seu negócio rentável. Envolve, também, entender e permanecer atualizado sobre o mercado de óticas (Óticapro, 2020). Podemos dividir a sua gestão em áreas, nomeadamente a gestão financeira, responsável pelo plano financeiro da organização, de acordo com as suas intenções de investimento e necessidades correntes de financiamento e liquidez. Outra área fundamental é a gestão de pessoas, a qual é responsável pela gestão da componente humana, ou seja, pelo recrutamento, motivação, formação e avaliação do desempenho dos colaboradores, entre outras atividades. Dada a sua importância para o sucesso de uma ótica, a gestão de equipas deve ocupar uma parte decisiva do tempo dos gestores. Conhecer bem todos os membros da equipa é fundamental, de modo a otimizar as capacidades e competências da equipa, bem como criar um clima de confiança e empatia entre todos (Meneses, 2016).

Outro ponto bastante relevante é a gestão do relacionamento com o cliente, levando a que a organização prepare os seus colaboradores para atender o público de acordo com as especificidades de cada um, comercial ou optometrista, e visando criar uma relação de confiança entre o colaborador e o cliente (Cristiano, 2018). Há que ter em atenção, ainda, que mesmo que alguns trabalhadores não tenham um contacto direto com os pacientes, as suas tomadas de decisão podem ter um efeito sobre os cuidados prestados (General Optical Council, 2016).

Desta forma, pode-se afirmar que a gestão de uma ótica tem vários fatores a levar em consideração, pois o papel principal de uma ótica é ter a responsabilidade de assegurar o cuidado e a segurança dos pacientes e do público mantendo os padrões profissionais exigidos (General Optical Council, 2016).

2.2. Conceito de satisfação no trabalho

O estudo da satisfação no trabalho tem-se mostrado uma temática com grande relevância para quem trabalha nas organizações e, igualmente, para quem estuda estas áreas. A satisfação no trabalho está conectada com diversos fenómenos organizacionais, como a motivação e o desempenho. Estes fenómenos acabam por ser estudados com o objetivo de identificar as componentes da satisfação no trabalho, calcular a sua importância e avaliar os efeitos que estes componentes implicam no desempenho ou produtividade dos indivíduos (Mahamuda & Nurul, 2011).

Vários estudos têm-se debruçado sobre a satisfação no trabalho, com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficácia do indivíduo no local de trabalho. Desta forma, estes estudos procuram isolar as componentes que parecem afetar a satisfação da pessoa com o trabalho que desempenha, como, por exemplo, a possibilidade de tomar decisões autónomas, a oportunidade de estabelecer relações sociais com os colegas de trabalho, as possibilidades de promoção e progressão na carreira (Genelioux, 2005).

A satisfação no trabalho é um fenómeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que esta variável pode exercer sobre o trabalhador, afetando a sua saúde física e mental, as atitudes, o comportamento profissional e social, e apresentando tanto repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações (Pérez-Ramos, 1990).

Assim, segundo Genelioux (2005), a satisfação no trabalho consiste numa resposta afetiva e emocional individual que resulta da situação de trabalho. Essa resposta pode ser vista como uma reação emocional positiva resultante da perceção que o trabalho permite atingir valores importantes para as pessoas, como uma atitude favorável desencadeada pelos resultados em função de fatores específicos, como por exemplo o tipo de trabalho ou o salário.

Buitendach (2005) e Tindowen (2020) afirmam que a satisfação no trabalho é a medida em que as pessoas gostam do seu trabalho, ou seja, definem que é o resultado de uma avaliação pessoal das condições presentes no trabalho ou dos resultados que surgem como consequência do facto de se ter um emprego.

Segundo Thierry (1998), a satisfação pode ser definida como o grau a partir do qual as pessoas se sentem satisfeitas com aspetos do seu trabalho, o que implicará que uma necessidade específica foi satisfeita, um motivo foi realizado ou um objetivo foi atingido.

A partir dos estudos de administração científica de Frederick Taylor, a satisfação no trabalho foi sendo entendida como uma atitude relativa à filosofia do trabalhador de cooperação com a gestão a fim de defender os seus próprios interesses (Martins & Santos, 2006). Para Taylor, aspetos como a fadiga e o salário influenciavam a satisfação e a produtividade (Mourão et al., 2014)

Quando se iniciaram os estudos sobre satisfação pensou-se que seria possível conceber um índice de satisfação geral no trabalho, partindo dos indivíduos para a organização. Os estudos empíricos realizados revelaram, todavia, inúmeros fatores que poderiam condicionar a satisfação no trabalho, tornando imprevisíveis os resultados sobre percepção do trabalho (Genelioux, 2005).

A satisfação no trabalho é, pois, um fenómeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre do facto de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa, e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho (Fraser, 1983).

Assim, segundo Biscaia (2013) a satisfação no trabalho é composta por três componentes: cognitiva, afetiva e comportamental, sendo uma variável que permite compreender e avaliar em profundidade o seu impacto na vida do trabalhador ao longo do tempo. De uma forma simplificada, satisfação no trabalho é um conjunto de atitudes positivas ou negativas dos trabalhadores de acordo com o seu trabalho (Biscaia, 2013).

Aprofundando, então, as suas componentes, podemos caracterizar cada da seguinte forma:

- Afetiva: descreve emoções e sentimentos positivos ou negativos em relação ao trabalho
- Cognitiva: avalia pensamentos e o próprio trabalho conforme o conhecimento da função que o colaborador acredita em ter.
- Comportamental: reporta os comportamentos dos trabalhadores em relação ao trabalho, ou seja, a ação a tomar para atingir os objetivos requeridos.

Desta forma, a satisfação é vista por um pressuposto da organização de grande importância para o desempenho do colaborador através de boas condições de trabalho, de forma a motivar este e a que a organização consiga atingir os objetivos através da devoção e entrega dos trabalhadores (Biscaia, 2013).

As concepções sobre satisfação no trabalho mais frequentes referem-se à satisfação no trabalho como sinónimo de motivação, ou como atitude ou estado emocional positivo, havendo, ainda, autores que consideram a satisfação e a insatisfação como fenómenos distintos (Martinez & Paraguay, 2003).

Segundo Martinez e Paraguay (2003), a dificuldade de distinção entre os termos satisfação e motivação tem sido apontada como uma das causas para as falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas ao nível da satisfação, predominantemente naquelas que correlacionam este constructo com o da produtividade. A diferença entre os termos satisfação e motivação pode ser encontrada em Martinez e Paraguay, (2003), autores que explicam que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade, enquanto que a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. Segundo Biscaia (2013), a barreira entre motivação e satisfação ainda não está completamente definida, sendo que os conceitos destas duas dimensões ainda geram alguma polémica entre os investigadores. Desta forma, apesar do aparente consenso de que são diferentes conceitos, os estudiosos acabam por usar a mesma teoria para justificar tanto a satisfação como a motivação no trabalho.

Ainda assim, o conceito mais estudado é o da satisfação no trabalho, pois é o tema em que mais instrumentos de medida foram testados, sendo visto como uma variável mediadora entre outras variáveis (por exemplo, a motivação mediada pela satisfação) (Biscaia, 2013). Segundo Graça (2010), nos modelos de análise usados para compreender o comportamento do indivíduo nas organizações, a satisfação surge como resultado de um processo complexo de avaliação cognitiva, que vai da motivação à perceção dos resultados.

A satisfação seria, então, vista um dos componentes da motivação no trabalho e, como tal, um preditor de comportamentos humanos favoráveis às organizações, tais como produtividade, permanência na empresa e redução de absentismo (Siqueira & Padovam, 2008).

A satisfação no trabalho pode, ainda, ser vista como um estado emocional positivo pois resulta da avaliação que o indivíduo realiza do seu trabalho e da perceção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfazer valores importantes no trabalho (Locke, 1969). Desta forma, segundo Wright e Cropanzano (2004), podemos assumir que existem duas componentes da satisfação no trabalho:

- (i) cognitiva, a qual diz respeito ao que o indivíduo pensa e às suas opiniões sobre o trabalho;
- (ii) afetiva, a qual avalia quão bem uma pessoa se sente em relação ao trabalho.

Segundo Fazriyah e Hartono (2019), existem dois fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho: fatores pessoais e fatores profissionais. Os primeiros são fatores que provem do interior de um trabalhador para alcançar a satisfação, os quais incluem inteligência, personalidade, emoções, atitude, educação, idade, gênero, percepção do trabalho, e condição física. Os fatores profissionais encontram-se incluídos no próprio trabalho, como conteúdo da função, promoções, estrutura organizacional, relações de trabalho, supervisão e interação social. Desta forma, trabalhadores com altos níveis de satisfação tendem a apresentar uma maior dedicação à organização, sendo que o trabalhador tende a desejar obter mais do que uma mera compensação seja de forma material ou não.

2.3. Modelos teóricos sobre satisfação no trabalho

Considera-se que o primeiro estudo sobre satisfação no trabalho se realizou em 1920, sendo que, desde aí, este tema tem sido amplamente estudado sob diferentes vertentes teóricas (Martinez & Paraguay, 2003).

As teorias de motivação de Maslow, McGregor e Herzberg são percebidas como relevantes para o estudo da satisfação no trabalho na medida em que se debruçam sobre fatores que podem ter um grande impacto nesse sentimento (Rodrigo et al., 2012; H. B. Silva & Junior, 2012). Também a Teoria da Equidade é considerada importante uma vez que se foca nas percepções de justiça existentes nas relações entre os trabalhadores e entre estes e as organizações, as quais podem afetar significativamente a satisfação no trabalho (Beuren et al., 2017). Estas teorias serão analisadas em seguida.

a) Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow

A hierarquia das necessidades de Maslow, segundo Santos (1999), é considerada a teoria mais estudada no que toca à motivação e com maior uso em organizações.

Desta forma, quando se inicia a análise de satisfação no trabalho, começa-se pela teoria das necessidades de Maslow, sendo esta necessidade caracterizada pelo estado de carência que pode estimular um dado comportamento por parte do trabalhador (Biscaia, 2013).

Maslow afirma que as necessidades insatisfeitas do indivíduo têm capacidades motivadoras para influenciar os comportamentos. Assim, as necessidades satisfeitas acabam por deixar de ser motivadoras do comportamento a partir do momento em o indivíduo sente que estas necessidades estão realizadas (Santos, 1999).

Esta teoria sugere que as necessidades humanas podem ser hierarquizadas, desde as necessidades primárias, onde a satisfação é mais urgente, até às necessidades secundárias, mais complexas e complicadas de satisfazer. Os indivíduos tentam satisfazer cada necessidade sob um curso ou seguimento, começando na base da hierarquia até ao topo, conforme as necessidades de nível inferior vão sendo satisfeitas. Desta forma, esta hierarquia dá-se através de cinco níveis ascendentes (Santos, 1999):

- 1- Necessidades fisiológicas, ligadas à sobrevivência e que num cenário de trabalho vêm-se na preocupação do indivíduo pela existência de condições de trabalho básicas e de um salário mínimo;
- 2- Necessidades de segurança, através da preocupação por boas condições de trabalho, benefícios sociais e segurança no trabalho;
- 3- Necessidades sociais, onde existe a vontade de interagir com os colegas de trabalho, de se sentir integrado num grupo de modo a cultivar relações de amizade e amor (sendo que a sua ausência pode levar a inadaptação social e sentimentos de exclusão);
- 4- Necessidade de estima, pois o indivíduo tem necessidade de ter a sua autoestima e atrair a estima dos colegas de trabalho, alimentando sentimentos de confiança e capacidade. Assim, em ambiente de trabalho estas necessidades estão ligadas à preocupação pela aquisição de postos com estatuto e pelo desejo de reconhecimento por uma tarefa bem-sucedida;
- 5- Necessidades de autorrealização, que dizem respeito ao autodesenvolvimento e à vontade de os indivíduos elevarem o seu potencial. Nas empresas, o desejo de realizar uma tarefa que desafia as suas capacidades e possibilitar o desenvolvimento da criatividade e inovação no indivíduo aumenta o estado de autorrealização do colaborador.

O facto de existir uma hierarquia de necessidades, leva a crer que no momento em que o indivíduo satisfaz uma necessidade, outra emerge e passa a motivar a sua escolha ou ação, levando à procura constante de meios para satisfazer as suas necessidades (Trescastro, 2010).

Ainda assim, esta teoria tem um papel importante no trabalho, sendo que os aspetos psicossociais podem favorecer ou dificultar a satisfação das necessidades humanas, tornando-se num instrumento gerador de ideias sobre a natureza das motivações dos seres humanos.

b) Teoria X – Teoria Y, de McGregor

Na década de 1960, segundo Martinez e Paraguay (2003), McGregor apresentou a Teoria X, a qual defende que o homem é irresponsável e contra às inovações. Para além disso, a teoria afirma que a gestão deve organizar e controlar os empregados, sendo que a satisfação é vista como resultado de recompensas financeiras.

Segundo Wyse (2018), a Teoria X avalia o lado negativo do ser humano, ou seja, considera o homem descuidado e com falta de ambição, sem se adaptar às mudanças e sem fazer o mínimo de esforço para executar as suas tarefas.

Porém, McGregor percebe que a Teoria X não está completa, pelo que cria a Teoria Y crente de que as causas da falta de responsabilidade advêm dos métodos de organização e controle do trabalho. Desta forma, a Teoria Y vê o ser humano como um ser que gosta de responsabilidades, mostra gostar do que faz e é alguém ativo, esforçado e motivado (Wyse, 2018). Assim, a Teoria Y é vista como uma forma de liderança inovadora nas empresas, na qual o trabalhador é visto como alguém que revela vontade de trabalhar, que é esforçado e luta pelos objetivos pois gosta da função que exerce. Adicionalmente, o trabalho é encarado como forma de progressão profissional mas, também, pessoal (Wyse, 2018).

Ainda na Teoria Y, é possível possibilitar ao trabalhador, através da chefia, o desenvolvimento dos seus potenciais por meio de ajuda no processo de amadurecimento, o que resulta num autocontrole cada vez maior. Desta forma, as Teorias X e Y apresentam diferenças no que respeita ao comportamento do líder e a sua visão sobre a natureza humana (H. B. Silva & Junior, 2012).

c) Teoria da Motivação-Higiene, de Herzberg

Herzberg, em 1959, estruturou um modelo de satisfação e insatisfação em que estes dois fenómenos são apresentados como conceitos distintos, pelo que num cenário de trabalho é possível identificar tanto os fatores de satisfação como aqueles que provocam a insatisfação (Martinez & Paraguay, 2003).

A insatisfação resulta de falhas ao nível de “fatores de higiene”, ou extrínsecos, como remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho, responsabilidade e relações interpessoais (Biscaia, 2013; Martinez & Paraguay, 2003).

Já a satisfação é determinada pela existência de “fatores motivadores” como o trabalho em si, a responsabilidade, autonomia no trabalho, promoção e o reconhecimento. Estes fatores motivadores

derivam da relação do indivíduo para com o próprio trabalho sendo, estes, designados de fatores intrínsecos (Rodrigo et al., 2012).

Raziq e Maulabakhsh (2015) afirmam que os fatores de higiene não têm o dever de causar satisfação, mas podem transformar insatisfação em não insatisfação ou em motivação a curto prazo, ao contrário dos fatores de motivação que permitem ter um efeito mais duradouro, uma vez que incentivam a sentimentos positivos em relação ao trabalho e convertem a insatisfação em satisfação. Desta forma, na ausência de fatores de higiene, segundo Herzberg as probabilidades de os trabalhadores ficarem insatisfeitos aumentam (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Tal como Raziq e Maulabakhsh (2015), também Bergue (2010) afirma que na teoria de Herzberg o conjunto de fatores que estão associados aos fatores de higiene não contribuem para elevar o nível de satisfação do trabalhador, mas sim garantir o seu nível máximo de forma a que o trabalhador não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho.

Assim na sua pesquisa, Herzberg afirma que os fatores que mais provocaram satisfação foi a realização, reconhecimento, o trabalho em si, progresso e crescimento. Paralelamente, os fatores que provocaram insatisfação estão relacionados com a política da organização, supervisão, relações com chefia, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas e vida pessoal (Rodrigo et al., 2012).

Desta forma, a satisfação e insatisfação não são vistas como sentimentos opostos porque enquanto os fatores motivacionais aumentam o nível de satisfação mas a sua ausência não é suficiente para gerar insatisfação, a presença dos fatores higiénicos evita a insatisfação no trabalho, mas não assegura a satisfação (Brandão et al., 2014).

Apesar do contributo desta teoria, ela recebeu críticas pela falta de comprovação empírica na divisão dos aspetos do trabalho entre intrínsecos ou extrínsecos, e pelo facto de existirem fatores que tanto podem ser causadores de satisfação como de insatisfação (Martinez & Paraguay, 2003)

Outra crítica apontada a esta teoria é o facto de ela não considerar a existência de diferenças entre empregados no que respeita aos valores ou necessidades individuais e que não podem ser desconsiderados na avaliação de fontes de satisfação e insatisfação (Locke, 1969).

d) Teoria da Equidade de Adams

Adams reconhece que o indivíduo tende a fazer continuamente comparações da relação recompensas/desempenho entre ele e os restantes colegas de trabalho, ou seja, as pessoas estão

atentas às compensações exercidas e ao esforço praticado no âmbito do grupo de trabalho, e essas mesmas comparações são capazes de influenciar o comportamento de cada indivíduo (Trescastro, 2010). Adams parte do pressuposto de que as pessoas possuem determinadas crenças sobre *inputs* (recursos a inserir no trabalho) e *outputs* (resultados a retirar do trabalho). Os *inputs* estão relacionados com fatores que os indivíduos consideram como seu investimento, tais como a formação, a experiência anterior no trabalho, as qualificações, e o esforço. Por outro lado, os *outputs* estão ligados ao salário, aos benefícios sociais, ao estatuto, ao interesse intrínseco do trabalho. Existe sempre equidade quando o quociente *inputs/outputs* da pessoa é igual ao quociente *inputs/outputs* do outro indivíduo ou grupo (Santos, 1999).

Esta teoria é de elevada relevância para explicar determinados comportamentos dos indivíduos em organizações pois existe um ambiente que tende a privilegiar as relações (Santos, 1999).

2.4. Determinantes da satisfação no trabalho

Segundo Revenio (2016), Schermerhorn definiu cinco determinantes da satisfação no trabalho:

- 1- O conteúdo do trabalho que gera responsabilidade, interesse e crescimento;
- 2- A qualidade da supervisão, obtendo ajuda técnica e apoio;
- 3- A relação com os colegas de trabalho, permitindo espírito de equipa, harmonia e respeito entre todos;
- 4- Promoções permitindo progressões na carreira;
- 5- Remuneração permitindo a adequação desta e a perceção de justiça em relação aos colegas de trabalho.

Diferenças de personalidade

Segundo Martinez e Paraguay (2003), as características de personalidade que são possíveis potenciais para influenciar a satisfação no trabalho são:

- Locus de controlo, ou seja, o indivíduo acredita que os resultados são mais determinados pelo esforço e habilidades pessoais do que por eventos externos (como a sorte);
- Comportamento do tipo A, em que esta é caracterizada pela impaciência e provocada por ambientes desafiadores;

- *Coping*, o qual se refere aos esforços, estratégias defensivas direcionadas para lidar com o ambiente de trabalho, o indivíduo e os conflitos.

Outros atributos, como idade, tempo de experiência, estado conjugal e nível de educação, também podem ter um papel importante na influência das diferenças de personalidade (Martinez & Paraguay, 2003).

Diferenças no ambiente de trabalho

As variações na satisfação no trabalho são resultado de diferenças na natureza do trabalho (Cavanagh, 1992), em que podem ser considerados todos os aspetos psicossociais do trabalho, tais como o papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacional. O ambiente de trabalho consegue ser um determinante muito influente para o trabalhador pois pode influenciar o seu estado psicológico, sendo que se espera que um bom ambiente resulte em satisfação para os seus funcionários e, conseqüentemente, em melhor desempenho (Ekonomi et al., 2021).

Os indivíduos que estão integrados num bom ambiente de trabalho tendem a experimentar o sentimento de desejo de realizar uma certa tarefa. Tal mostra que a satisfação pode ser promovida se a empresa criar um bom clima organizacional, tendo como consequência um impacto positivo no desempenho dos funcionários (Ekonomi et al., 2021).

Uma empresa deve, assim, ser capaz de fornecer condições para criar um ambiente de trabalho que atrai, motiva e estimula lealdade por parte dos trabalhadores que trabalham para alcançar os objetivos (Majid AlAyoubi, n.d.).

Martinez & Paraguay (2003) afirmam que podemos identificar os fatores que contribuem positivamente para a satisfação no trabalho relacionados com o ambiente de trabalho como *eventos e condições*, e *agentes*, os quais são descritos a seguir:

Eventos e condições:

- Trabalho com sucesso e sentimento de realização, a possibilidade do uso das habilidades e capacidades, bem como a possibilidade de crescimento e variedade de tarefas;
- Pagamento, como forma de mostrar e compreender equidade entre todos;
- Promoção, ou seja, surgimento de oportunidades e disponibilidade;
- Reconhecimento, através de elogios e créditos pelas realizações;
- Condições e ambiente de trabalho, onde se incluem pausas, turnos de trabalho, condições físicas e segurança.

Agentes:

- Colegas e subordinados, o que envolve relações de confiança e amizade, bem como a partilha de valores;
- Supervisão e gestão, pois os colaboradores esperam que estes sejam atenciosos, justos, e que reconheçam o bom desenvolvimento dos empregados;
- Organização, ou seja, como estas mostram respeito pelos empregados e pelos seus valores.

Salários e Satisfação no trabalho

Como já foi referido, a satisfação no trabalho tem sido abordada em numerosos estudos empíricos. Nestes estudos foram identificados diversos fatores que se relacionavam com a satisfação no trabalho, tais como o salário. As recompensas salariais integram um conjunto de variáveis organizacionais que têm sido estudadas e apresentam um valor explicativo da satisfação (Genelioux, 2005).

A promoção é a grande oportunidade de crescimento do indivíduo dentro da organização pois auxilia a obter progressão, crescimento, desenvolvimento e realizações que contribuem para aumentar a responsabilidade dos trabalhadores, resultando num maior desempenho por parte do trabalhador (Ali et al., 2016).

2.5. Consequências da satisfação no trabalho

a) Saúde e stress

A satisfação no trabalho tem sido cada vez mais associada à saúde do trabalhador, na medida em que os colaboradores mais satisfeitos com o seu trabalho tendem a apresentar melhor qualidade de saúde e menor ocorrência de doenças, tanto na saúde física como na saúde mental, pelo que se associa, também, à longevidade (Fraser, 1983).

O stress no trabalho pode ser definido como o conjunto de emoções negativas e desagradáveis, como a ansiedade, tensão, frustração ou depressão que resultam das exigências profissionais e da incapacidade da pessoa para lidar com elas. Desta forma, existe uma grande parte da literatura que afirma que níveis muito elevados e continuados de stress podem levar a doenças temporárias e crónicas, estados de exaustão emocional e redução da realização pessoal devido a cargas maiores de trabalho, concluindo assim que o stress profissional tem demonstrado cada vez mais um impacto negativo na satisfação no trabalho (Reilly et al., 2014).

b) Satisfação geral pela vida

O conceito de qualidade de vida no trabalho surgiu nos anos 60, com a General Motors e a United Auto Workers, para descrever a satisfação dos trabalhadores e para aumentar o envolvimento dos empregados em matérias relacionadas com as condições das suas vidas de trabalho (Goode, 1990).

A satisfação no trabalho influencia a satisfação com a vida por meio da generalização das emoções do trabalho para a vida extralaboral e de atitudes decorrentes, que também podem afetar as relações sociofamiliares (Martinez & Paraguay, 2003).

A qualidade de vida no trabalho é individualmente determinada, desenhada e avaliada, logo significa algo diferente para cada individuo, tendendo a variar com a idade, a carreira e o estatuto (Kiernan e Knutson, 1990).

Ainda assim, a satisfação pode ser influenciada pelo stress e, conseqüentemente, piorar a qualidade de vida no sentido de influenciar a relação entre o bem-estar no trabalho e a vida privada, ou seja, o equilíbrio entre vida profissional e vida privada é afetado (Hsu et al., 2019).

c) Comportamento

Os efeitos comportamentais de ações negativas podem influenciar o comportamento dos trabalhadores devido à insatisfação que sentem e podem-se manifestar de várias maneiras (Martinez & Paraguay, 2003). Algumas delas são:

- Ausência, ou seja, o trabalhador pode procurar formas de evitar a situação que provoca insatisfação, tal como manter-se afastado do trabalho por meio de faltas, atrasos ou pausas prolongadas não autorizadas;
- Produtividade, ou seja, a baixa produtividade e a qualidade insatisfatória do trabalho são respostas possíveis à insatisfação no trabalho, embora não ocorram em todos os empregados insatisfeitos;
- Protestos e greves.

Por exemplo, a remuneração pode influenciar o comportamento dos trabalhadores pois é através dela que os trabalhadores satisfazem as suas necessidades económicas e, por consequência, em caso de descontentamento podem diminuir os seus contributos através de atitudes como chegar tarde ao trabalho, realizar pausas mais longas, aumentar o absentismo e reduzir a produtividade (Ali et al., 2016)

3. Decisões Metodológicas

3.1. Objetivos do estudo e metodologia adotada

O presente estudo incide sobre o caso de uma ótica, denominada neste projeto por Ótica X, e desenvolve-se em torno do seguinte problema de partida: “Quais são os fatores, segundo os trabalhadores da Ótica X, que afetam a satisfação no trabalho e que medidas podem ser adotadas para a melhorar?”

Consequentemente, foram definidos objetivos a atingir com o presente estudo:

- Descobrir de que forma os colaboradores da Ótica X avaliam a sua satisfação no trabalho.
- Analisar em que medida os colaboradores da Ótica x consideram que o seu atual nível de satisfação no trabalho influencia o seu desempenho.
- Compreender os fatores que estão a influenciar positivamente a satisfação no trabalho dos colaboradores da Ótica x.
- Compreender os fatores que estão a influenciar negativamente a satisfação no trabalho dos colaboradores da Ótica x.
- Apresentar recomendações para a gestão da Ótica x que contribuam para o aumento da satisfação no trabalho dos seus colaboradores.

A Ótica X integra 16 colaboradores, 9 pessoas do sexo feminino e 7 do sexo masculino. A participação neste estudo foi referida e requisitada a todos os 16 trabalhadores desta ótica, sendo que 14 colaboradores aceitaram participar. Estes possuem as seguintes funções: 8 comerciais, 5 optometristas e 2 subgerentes, obtendo assim a amostra deste estudo. Neste projeto foi escolhida a metodologia qualitativa, a qual, segundo Esteves e Azevedo (1996), concentra-se no contexto da descoberta, sendo que a formulação de teorias ou de modelos de análise pode ser realizada tanto no decurso como no termo da investigação.

O método qualitativo é usado para perceber as crenças, experiências, atitudes, comportamentos e interações das pessoas. Esta metodologia foi inicialmente utilizada em estudos do foro psicológico por investigadores que consideram desadequado avaliar o comportamento humano em valores numéricos (Pathak et al., 2013).

A investigação qualitativa é, então, um método que permite explorar um problema social ou o próprio ser humano, através da análise de palavras e relatos de pormenores dos informadores, ou seja, baseia-se nas observações e interpretações que os trabalhadores têm dos acontecimentos (Khan, 2014).

Sendo que este estudo procura analisar as percepções do indivíduo sobre satisfação no trabalho, considerou-se oportuno optar por um método qualitativo que permite gerar dados mais ricos e em profundidade. De realçar que a investigação qualitativa pode-se dividir em três categorias: estudos observacionais, estudos de entrevistas e análise de documentos escritos (Pathak et al., 2013). Para este estudo, considerou-se adequado usar a entrevista pois é uma técnica de recolha de dados particularmente favorável à partilha de opiniões e experienciais individuais. Em concreto, foi privilegiada a entrevista semiestruturada, uma vez que é caracterizada por elementos da entrevista não estruturada e da entrevista estruturada, ou seja, é usa um conjunto de perguntas fixas como guia mas permite que ao longo da entrevista sejam introduzidas perguntas adicionais consoante a linha de pensamento do entrevistado (Cachia & Millward, 2011).

Segundo Foody (1996), as perguntas de resposta aberta dão oportunidade aos inquiridos de se expressarem através das suas próprias palavras e não sugerem respostas.

Podemos considerar ainda que, segundo Quivy & Campenhoudt (1995) e Bogdan & Biklen, (1994), na entrevista do tipo semiestruturado o investigador dispõe de uma serie de perguntas que permitem ao investigador reencaminhar a entrevista para os temas e objetivos predefinidos, porém, deixando o entrevistado falar abertamente.

3.2. O processo de entrevista

No que que respeita ao guião de entrevista usado neste estudo (apêndice I), foram definidos um conjunto de objetivos e identificados os temas mais importantes a ser abordados, seguindo as indicações de Cramo e Ferreira (2008). No entanto, sendo uma entrevista semiestruturada, o guião não foi olhado com rigidez durante a entrevista. As perguntas foram sendo feitas, tendo a ordem, às vezes, sido diferente da apresentada no guião. Alguns dos tópicos a colocar sofreram mudanças durante a entrevista, de forma a adequar o guião à situação de cada entrevistado.

Bogdan e Biklen (1994) referem o facto de haver grandes vantagens na gravação das entrevistas, especialmente quando são muito extensas. Optou-se por este procedimento de forma a evitar tomar notas durante o decurso das entrevistas, o que poderia criar distração nos intervenientes.

No presente estudo, como é recomendado por (Carmo & Ferreira, 2008), os entrevistados foram contactados antecipadamente, de forma a garantir a sua disponibilidade para participar no estudo e de modo a explicitar os motivos de terem para serem entrevistados. Foram, ainda, referidos os objetivos gerais do estudo, assim como a importância da sua participação no mesmo.

Após a aceitação em participar na entrevista, foi fornecido a cada entrevistado um consentimento informado (ver apêndice II) para gravação e uso da informação para fins acadêmicos, tendo-lhes sido garantido o anonimato e solicitado assinatura de uma declaração de autorização.

As entrevistas, marcadas com antecedência, foram realizadas nos meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023, com duração mínima de dez minutos e máxima de vinte minutos, tendo decorrido de modo presencial no horário de almoço dos entrevistados no local de trabalho, altura e local em que manifestaram disponibilidade. As entrevistas foram gravadas e depois o seu conteúdo foi transcrito na íntegra, dado que segundo Fortin (2003, p. 249), “os dados registados devem ser transcritos antes da análise. A análise dos dados colhidos durante as entrevistas consiste essencialmente em proceder a uma análise de conteúdo”.

Após a transcrição fez-se a análise de conteúdo das entrevistas. Assim, foi elaborada uma grelha de análise de conteúdo (disponível no capítulo seguinte), constituída por dimensões, categorias, indicadores e ocorrências. De modo a respeitar o anonimato dos participantes, foi-lhes atribuído um nome fictício.

4. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo, procede-se à apresentação, análise e discussão dos dados primários obtidos com a realização das entrevistas aos colaboradores da Ótica X.

4.1. Considerações introdutórias sobre satisfação no trabalho

O objetivo que esteve na base desta categoria de análise foi caracterizar a avaliação que o entrevistado faz da sua satisfação no trabalho.

Tabela 1 Grelha de análise referente à categoria temática “Considerações introdutórias sobre satisfação no trabalho”

Categoria Temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Considerações introdutórias sobre satisfação no trabalho	Avaliação do grau atual de satisfação no trabalho	Positivo	Domenico, Chiara, Stefania, Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Elena, Margherita
		Negativo	Maximo
	Impacto da satisfação no trabalho no desempenho	Atendimento ao público	Domenico, Chiara, Stefania, Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Elena, Margherita, Maximo
		Motivação	Domenico, Chiara, Stefania, Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Elena, Margherita
		Ambiente de trabalho	Domenico, Chiara, Stefania, Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Elena, Margherita, Maximo
		Realização de consultas	Domenico, Chiara, Maximo, Carmela, Elena
		Procedimentos/ tarefas	Domenico, Chiara, Stefania, Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Elena, Margherita
		Vida extralaboral	Stefania, Chiara, Paolo, Giovanna, Paola, Carmela, Elena

4.1.1. Avaliação do grau atual de satisfação no trabalho

A generalidade dos colaboradores da ótica X faz uma avaliação positiva do seu nível de satisfação no trabalho, como exemplificam as seguintes citações:

Nenhuma situação é perfeita, todos os trabalhos incluem aspetos maus e bons, mas estou numa empresa que é interessante, que nos permite evoluir. (Francesco)

Aqui estou mesmo satisfeita, está a realizar todos os meus pontos importantes, ou seja, sentir-me bem e feliz. Existe uma pressão saudável, nada está a prejudicar-me a nível mental. Sinto-me com ânimo, dou mais de mim e disposição, e com mais confiança em mim, sinto-me realizada. (Paola)

Na literatura é demonstrado que a satisfação no trabalho tem um papel importante no desempenho do trabalhador (Biscaia, 2013). Segundo Silva et al. (2021), tal constitui uma mais valia tanto para os funcionários, como para as próprias organizações, uma vez que o bem-estar e o equilíbrio emocional dos funcionários são de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

4.1.2. Impacto da satisfação no trabalho no desempenho do colaborador

Os resultados do presente estudo revelam um impacto positivo da satisfação no trabalho, nomeadamente ao nível da motivação, desde o atendimento ao público às tarefas realizadas e, mesmo, à vida extralaboral, tal como demonstram as seguintes citações:

Neste momento, estou aqui estou satisfeita. Está a realizar todos os pontos, sentir-me bem e feliz. Sinto-me com ânimo, dou mais de mim e disposição, tenho mais confiança em mim, sinto-me realizada. (Paola)

Se não tiver satisfeita não consigo atingir os meus objetivos nem realizar o meu melhor trabalho. (Giovanna)

Segundo Silva et al. (2021), quando um funcionário se encontra satisfeito com o seu trabalho, apoiado e valorizado, este vai contribuir mais para o desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, tal estimula o sucesso da organização. No entanto, para tal é importante uma delegação de tarefas mais justa de modo a não sobrecarregar alguns indivíduos. Tal como refere a Teoria de Adams, segundo a qual o indivíduo deve perceber justiça ou equidade nas suas relações ou tarefas em relação aos colegas de trabalho (Lima et al., 2017), o que acaba por não acontecer nesta situação, sentindo-se então o colaborador menos satisfeito com o seu trabalho.

4.2. Considerações sobre atributos específicos do trabalho e sua relação com a (in)satisfação

Neste subcapítulo, é expressado de que forma certos atributos específicos no trabalho podem influenciar a (in)satisfação no trabalho.

Tabela 2 Grelha de análise referente à categoria temática “Considerações sobre atributos específicos do trabalho e sua relação com a (in)satisfação”

Categoria Temática	Dimensão da Análise	Indicadores	Ocorrência
Considerações sobre atributos específicos do trabalho e sua relação com a (in)satisfação	Chefia Direta	Positiva	Domenico, Maximo, Chiara, Stefania , Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Elena, Margherita
		Recetividade a solicitações e diferentes opiniões	Stefania, Paola, Chiara, Elena, Carmela
		Apoio/Ajuda na realização das tarefas	Paola, Lorenzo
		Boa liderança	Giovanna, Elena
		Dificuldade na comunicação	Francesco
		Falta de apoio em situações em que é requerida a sua presença	Valentina
		Compaixão pelos funcionários	Paola
		Reconhecimento	Chiara, Giovanna, Paola, Elena
		Delegação de Tarefas	Stefania, Valentina, Giulia
	Colegas de Trabalho	Boa relação	Domenico, Maximo, Chiara, Stefania , Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Elena, Margherita
		Humor	Domenico
		Vendas/ Comissões	Francesco, Gionvanna
		Prêmios/Incentivos	Elena, Carmela

	Interajuda e Espírito de Equipa	Stefania , Lorenzo, Giulia, Giovanna, Paola, Carmela, Elena
	Personalidades diferentes	Paolo, Elena
Atendimento ao Público	Positivo	Domenico, Stefania, Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Margherita
	Negativa	Chiara, Stefania, Giulia, Francesco, Carmela
	Fomento de confiança e empatia	Domenico, Giulia, Margherita
	Situações de stress	Chiara, Francesco, Giovanna
	Conflitos	Chiara, Francesco
	Nacionalidade diferente (racismo)	Stefania
	Preconceitos sobre perfil do cliente	Francesco
	Volume de clientes dificulta atendimento personalizado	Giovanna, Elena
	Satisfação do cliente	Paola, Margherita
	Cansaço pode afetar atendimento ao cliente	Carmela
Condições de Trabalho	Positivas	Maximo, Chiara, Stefania, Lorenzo, Giulia, Paolo, Paola, Margherita
	Sem aumento no salário	Francesco, Giovanna
	Falta de material/instrumentos	Lorenzo, Valentina, Giovanna, Elena, Chiara
	Falta de organização e remodelação do espaço físico	Paolo, Domenico, Giovanna
	Falta de ações de marketing	Valentina
	Mas condições térmicas da copa	Giulia, Valentina, Elena, Chiara
	Bons incentivos monetários	Paola, Francesco, Carmela
	Contentamento salarial	Paola, Elena, Stefania, Domenico, Chiara
	Horários com excessiva ocupação de fins de semana	Margherita, Paola
	Horário satisfatório	Elena, Giovanna, Francesco, Lorenzo, Stefania, Chiara,

			Domenico
		Distância ao domicílio	Domenico, Chiara
Equilíbrio trabalho/vida extralaboral		Positivo	Domenico, Stefania , Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Carmela, Elena, Maximo
		Negativo	Chiara, Giovanna, Paola, Margherita
		Cansaço pelo volume de trabalho	Chiara, Giovanna
		Incompatibilidade com horários escolares dos filhos	Paola, Giovanna, Margherita
		Valorização de dois dias seguidos de descanso	Elena, Carmela
Conteúdo da função		Apreço com o conteúdo da função	Domenico, Chiara, Stefania , Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Paola, Carmela, Elena, Margherita
		Descontentamento com o conteúdo da função	Maximo
		Reconhecimento no trabalho	Domenico, Chiara, Giovanna, Paola, Carmela, Elena
		Falta de reconhecimento no trabalho	Lorenzo, Giulia, Paolo, Francesco, Valentina, Giovanna, Carmela
		Falta de perspectivas de evolução de carreira	Giovanna
		Volume de trabalho	Maximo, Paolo, Francesco , Valentina, Giovanna, Carmela, Elena,
		Procedimentos acerca das consultas de Optometria	Chiara

4.2.1. Chefia Direta

Todos os entrevistados caracterizam a relação com a chefia direta como muito positiva: sentem-se confortáveis no que toca a expor as suas opiniões, avaliam esta chefia como desenvolvendo uma boa liderança e realçam o seu apoio e compaixão. Estes fatores podem ser demonstrados abaixo:

O nosso gerente é uma figuraça, eu sou extremamente feliz com os nossos gerentes, eles são muito acessíveis. Não tenho receio nenhum em mostrar algum problema ou relatar algo que tenha feito

errado. Neste momento, acho que é o melhor ponto da empresa, o facto de eles serem acessíveis. Normal que há dias que estão mais em baixo, mas a maior satisfação de trabalhar aqui é eles serem acessíveis connosco, pois tem organizações e chefes que não o são. (Stefania)

Com a chefia posso ter alguns problemas, mas isso é normal num ambiente de trabalho, no entanto sinto que estão prontos a ajudar. (Lorenzo)

São pessoas acessíveis, ouvem a nossa opinião e conseguimos falar com eles sobre qualquer problema. São pessoas que incentivam e acaba por reconhecer o nosso trabalho, o gerente é um ótimo comandante, a incentivar para atingir os objetivos, pronto a ajudar em qualquer problema e incentiva a ter um bom ambiente de trabalho. (Elena)

Os dados revelam também que os entrevistados sentem confiança para mostrar as suas opiniões através de conversas abertas com a chefia direta, a qual demonstra exercer uma boa liderança e compaixão pelos funcionários, o que pode ser refletivo nas seguintes afirmações:

Acho que é boa, sinto-me à vontade de falar, não tenho medo de dizer algo. Em outras empresas pode-se sentir um pouco mais acanhado. Anteriormente, sentia-me [acanhado], mas agora é algo que tem melhorado. (Chiara)

É um bom comandante, a incentivar para atingir os objetivos e incentiva a que o ambiente seja saudável entre nós. (Elena)

Contudo, verificam-se falhas de comunicação, o que leva a que o apoio mostrado pela chefia direta nem sempre seja percebido como o mais adequado, o que pode ser comprovado a seguir:

Às vezes existe falta de comunicação em alguns procedimentos, muito por haver muito stress e confusão nesta loja, muita coisa por fazer e nem sempre se consegue estar focado num certo ponto. (Francesco)

Quando surge algum problema, falta ir darem a cara às vezes, pois as pessoas olham para a chefia e têm outros comportamentos mais calmos e já se conseguem resolver certos problemas com os clientes, devia haver mais apoio nestas situações. (Valentina)

No que consta ao **reconhecimento** no trabalho, este é apontado por alguns participantes, como indica a Chiara: “Sinto me reconhecida cada vez mais face a outros anos pois a nossa função tem sido mais reconhecida em questões de prémios em que antes não recebias nada e agora tens um objetivo e trabalhas para esse objetivo para poderes ser recompensado”.

O facto de o trabalhador não sentir o seu desempenho **reconhecido** pode afetar intensamente a satisfação no trabalho:

Às vezes não me sinto reconhecido, porque existem certas pessoas que fazem grandes vendas e enchem-lhe de elogios, enquanto que a mim foi só uma palmadinha nas costas e uma mensagem pessoal a dizer boas vendas. (Lorenzo)

Por um lado, sinto-me reconhecida, por outro não. Chega a um ponto que é sempre o mesmo e não consegues evoluir e como as pessoas já estão habituadas a ver-te fazer sempre o mesmo, já não te dão reconhecimento por isso e acabas por não conseguir evoluir na tua função. (Giovanna)

Como sabes, eu trato das assistências e isso ocupa-me bastante tempo no BackOffice, e chateia-me porque não sou “vista”, é um trabalho invisível. Sinto que não sou reconhecida por isso e como já não vendo tanto como alguns, se calhar já não sou tao boa funcionária, mas gosto da função que exerço. (Giulia)

O reconhecimento, segundo Herzberg, é visto como um fator motivacional capaz de garantir satisfação por parte do individuo, resultando num maior esforço e desempenho na procura de valor por parte da organização. (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Outro fator que pode afetar a chefia direta, é a falta de delegação de tarefas e que nem sempre os procedimentos são os mais corretos, o subgerente sujeito à entrevista refere que a falta de autonomia por parte de alguns dos funcionários o deixa insatisfeito, como se pode ver, respetivamente, nos seguintes excertos:

As tarefas deviam ser melhores divididas, alguns fazem muito e outros fazem pouco, devia haver mais igualdade e delegação de tarefas. É uma das minhas maiores insatisfações. (Stefania)

Eles deveriam ter mais autonomia para fazer as coisas, às vezes pareço um disco riscado, estou sempre a dizer a mesma coisa. (Giulia)

Segundo a literatura, um fator de grande relevância sobre a teoria de Herzberg são as relações humanas, ou seja, as relações com a chefia direta podem ser a causa de insatisfação do trabalhador, pois a inexistência de fatores de higiene pode levar à insatisfação (Revenio, 2016).

Tal como o relacionamento com os colegas de trabalho, a chefia também é um dos principais fatores higiénicos relacionados com a satisfação (Brandão et al., 2014). A satisfação com a chefia está relacionada com a boa relação entre supervisores e subordinados como, também, com o apoio oferecido pela empresa e pela demonstração de interesse pelo trabalho desenvolvido (Callefi et al., 2021).

4.2.2. Colegas de Trabalho

Os participantes caracterizaram o **ambiente de trabalho** como pautado por um bom humor, interajuda e espírito de equipa, apesar de haver personalidades bastantes diferentes. De acordo com as suas palavras, avaliam-se como sendo uma verdadeira equipa, composta por pessoas bem-humoradas e que se ajudam mutuamente para atingir os objetivos da organização. Isto pode ser transparecido abaixo:

Boa, claro que uma pessoa tem mais afinidade com uns do que com outros, mas tento que falar com todos de forma igual. (Giulia)

É uma relação às vezes complicado de lidar no que toca às vendas, às vezes pergunto-me o porquê de não ter falado com uma determinada pessoa sobre um problema, mas é relativamente tranquilo apesar de estas vendas/comissões poderem interferir nas relações dos vendedores, mas chega-se ao final do dia e uma pessoa já se esquece. Sinceramente, acredito que seja uma das melhores empresas em termos de colegas de trabalho por onde já passei porque, na verdade, com o volume de trabalho nem temos tempo de nos chatearmos uns com os outros. (Francesco)

Temos espírito de equipa, existe interajuda apesar de não ser em igual intensidade de todas as pessoas, o que é normal, mas se te veem um pouco perdida com dificuldades, perguntam-me se preciso de ajuda. (Carmela)

De notar que, no que toca aos vendedores, as vendas e comissões não parecem interferir significativamente no bom ambiente de trabalho. Estas considerações serão relatadas nas seguintes citações:

A questão das vendas e comissões pode interferir, às vezes, mas chega ao final do dia e uma pessoa já esquece, principalmente quando há interesses por parte de cada um. Mas o dia a seguir, é um novo dia com novas oportunidades, com tanta coisa para fazer que nem temos tempo para chatear, e assim evita-se muitos conflitos, mas acho que tenho uma boa relação com todos. (Francesco)

Somos uma equipa coesa, somos uns para os outros. Em termos de rivalidade é pouco e a que tem é saudável e as pessoas com quem trabalho têm os mínimos compatíveis comigo. Eu não me importo se eu não vender e passar para outra pessoa, aliás, eu fico contente por essa pessoa, claro que quanto mais vendo, mais ganho, mas acho que é importante estarmos todos motivados e com a saúde mental em dia. Eu ajudo, mas também sou ajudada nas vendas, há um equilíbrio. (Giovanna)

O ambiente de trabalho é um dos pontos mais fortes que influenciam a satisfação pois, de acordo com Genelioux (2005), grupos de trabalho que funcionam de forma a reforçar normas sociais proporcionam

satisfação no alcance de objetivos em comum, o que resulta no aumento dos níveis de satisfação à medida que aumenta a integração dos trabalhadores em grupos.

Desta forma, segundo a teoria de Maslow, uma das necessidades na hierarquia elaborada por ele é a necessidade social, a qual se refere à vontade ou necessidade de o sujeito interagir com os colegas e se sentir integrado com o intuito de construir amizades (Santos, 1999).

Uma boa relação com os colegas é um fator que contribuiu para um bom ambiente de trabalho, o que contribui para a satisfação do trabalhador e estimula o bom desempenho (Ekonomi et al., 2021).

Outra teoria que podemos relacionar neste fator é a Teoria de equidade de Adams, que aborda a justiça entre as relações de recompensas/desempenhos entre os colegas de trabalho, ou seja, no que toca a vendas e comissões, tal como os entrevistados referiram, não se verifica “rivalidade” entre eles. No entanto, há que ter atenção que uma mudança de comportamento como a realização de comparações de resultados pode conduzir a sentimentos de injustiça, o que resulta na insatisfação para com o seu trabalho e poderá despoletar conflito entre os colegas (Santos, 1999).

4.2.3. Atendimento ao Público

Este indicador é aquele que divide mais opiniões entre os entrevistados, sendo que pode variar consoante o cliente que cada colaborador pode rececionar. Pode ser vista como uma relação positiva quando o trabalhador consegue estabelecer uma relação de confiança ou mesmo de empatia com o cliente através de uma simples conversa, ou negativa quando isto não acontece:

Tenho uma boa relação, através de palavras banais ou do dia-a-dia, consigo chamar a atenção do cliente, pois descobres muitos pontos em comum que façam com que a pessoa faça o que tu queiras. (Domenico)

Tenho muitos clientes adoráveis, tento sempre ver o que eles precisam e atender da melhor maneira possível. No entanto, há sempre clientes que tiraram a minha paz e isso influencia-me no comportamento ou estado de espírito para o resto do dia. (Stefania)

Cada caso é um caso, se aparecer um cliente que é bem-disposto até entras na galhofa e até dão gosto de atender. Agora, se aparecer aqueles clientes que são mais resmungões e que reclamam com tudo e com nada, claro que aí te retrais mais um bocadinho e acabas por não desenvolver muito a conversa. (Giulia)

Os clientes são exigentes, há bons e maus. Existe clientes fáceis que nos conseguem perceber facilmente e há difíceis, em que temos que explicar melhor e pormenorizado para perceberem o nosso objetivo, sendo o nosso objetivo fazer uma grande venda, eles perceberem o que estão a comprar. Há

clientes que eu já vou de pé atrás e já vou chateado, e visualmente uma pessoa traça logo um perfil do cliente. (Francesco)

Realce para o impacto da nacionalidade de um colaborador dado o testemunho de um cliente que recusou ser atendido por uma pessoa de nacionalidade brasileira:

Tem mesmo clientes que quando diz algo ofensivo sobre o facto de ser brasileira me tira a minha paz, já passei por uma situação terrível com preconceitos ridículos. Houve uma situação que fiquei extremamente chateada porque afirmou que eu não era uma pessoa e interferiu mesmo no meu dia a dia, fiquei mais triste e até acabou por interferir na minha relação com a chefia que acabamos por discutir acerca disso. Nesse dia fiquei mesmo em baixo. (Stefania)

4.2.4. Condições de Trabalho

Existem entrevistados que se sentem confortáveis com o **salário**, mais concretamente, elogiam os incentivos monetários dados pelos objetivos atingidos; enquanto outros que se queixam pelo facto de não haver aumentos salariais relativamente ao salário base. As opiniões sobre este ponto, podem ser vistas abaixo:

Salário, estou a ganhar muito mais. Os prémios são um incentivo que nunca pensei que existisse. (Paola)

Podíamos ter mais ajuda da parte administrativa, a nível de valor pessoal, subir um pouco o salário base. (Giovanna)

O salário é um dos indicadores que mais pode levar à insatisfação no trabalho, sendo que alguns participantes revelaram não se sentir completamente satisfeitos com o salário que recebem, tal como se pode confirmar na afirmação da Giovanna: “*Podíamos ter mais ajuda da parte administrativa, a nível de valor pessoal, acho que está na altura de subir um pouco o salário base*”.

Segundo Marqueze e Moreno (2005) as maiores fontes de insatisfação de trabalho são os salários inadequados. Desta forma, se o salário não motivar o indivíduo na realização das suas tarefas, pode resultar em frustrações nas expectativas individuais, causando assim insatisfação no indivíduo (Santos et al., 2018).

No que toca a **prémios e incentivos**, os entrevistados afirmam que estes têm vindo a melhorar. Relativamente a este tópico, os profissionais teceram as seguintes considerações:

Agora temos mais incentivos monetários, pagam-nos melhor, já reconhecem o nosso trabalho. (Elena)

Prémios melhorou, principalmente a nível de consultas, é algo que nos incentiva. (Carmela)

Desta forma, leva os funcionários a sentirem-se mais satisfeitos, que de acordo com a Teoria dos dois fatores estes pertencem a fatores motivacionais, logo o facto de estarem a melhorar faz com que o indivíduo esteja mais motivado e aumente o seu nível de satisfação com o trabalho (Lima et al., 2017) Importa, também, avaliar as condições ao nível de **instrumentos de trabalho**, organização e espaço físico da loja. Segundo os vendedores, há falta de instrumentos de trabalho em termos de produto para mostrar ao cliente; e segundo os optometristas, os consultórios deviam estar melhor equipados. O departamento da oficina também aponta que nem sempre existe o material necessário para realizar o seu trabalho:

Material de trabalho, poderia ser melhorado, tipo armações com maior qualidade. No que toca a ferramentas, deveriam ser melhores como os pupilómetros ou, pelo menos, mais e talvez um aparelho diferente para as lentes personalizadas. (Francesco)

Acho que está bem equipado com instrumentos de trabalho bons, no entanto, há instrumentos a melhorar, principalmente nos consultórios, como as lâmpadas de fenda e armações de prova. (Elena)

Ao nível de **espaço físico e instrumentos de trabalho**, os colaboradores apresentam opiniões divididas, ou seja, existe quem realce a necessidade de melhorias no espaço físico, como a disposição de material ou dos balcões de atendimento; enquanto outros participantes se sentem satisfeitos com estes atributos. De realçar a necessidade de melhoria apontada ao nível de consultórios de optometria, material da oficina e, mesmo, material para venda, mais propriamente armações. Destacam-se algumas respostas que comprovam os aspetos referidos:

A nossa zona de alimentação é muito fria no inverno, tornando-se desagradável estarmos na hora de almoço lá. Em termos de material, podia ser mais atualizado, nomeadamente os consultórios. Ainda assim, esta loja tem um ponto a favor, não gosto de estar em sítios muito escuros e tem uma boa iluminação, sinto-me mais confortável. (Chiara)

Acho que devíamos ter mais material em termos de armações masculinas nos preços de 79 euros e, mesmo, nas armações de 25 euros, devíamos tirar as antiguidades. Acho que termos a modalidade em prestações com a parcela já era algo que devia voltar, faz imensa falta ter essa facilidade de pagamento e às vezes perdemos vendas por não haver essa facilidade. (Stefania)

Na oficina existe falta de material como, por exemplo, os parafusos para os óculos. (Lorenzo)

Mudar o aspeto físico, mudar os processos de trabalho, como a disposição do material e ter mais quantidade e qualidade do material. (Giovanna)

Porém, melhorias ao nível destes aspetos, assim como em termos de ações de marketing, são percebidas como oportunas:

Mais ações de marketing e mudar as campanhas com novas ofertas para o cliente. (Valentina)

Por último, o **horário de trabalho** é visto por alguns colaboradores como satisfatório comparando com outros horários de shopping apesar de ser um horário típico de shopping, que os obriga a trabalhar aos fins de semana, se conseguirem sair até às 20 horas, tal já é visto como contribuindo para a sua satisfação. Isto pode ser evidenciado nas próximas passagens:

Já tive um horário melhor, mas prefiro que seja assim do que fechar às 22 horas da noite. Antes era das 10 horas às 17h, esse horário era muito bom, no entanto, havia dias [em que] saímos às 22 horas. O facto de sair às 17 horas era o ideal pois ainda permitia fazer bastante coisas após o trabalho, era mais satisfatório, mas ainda assim é preferível a loja estar a fechar às 20 horas. (Elena)

Relativamente ao horário, não me importo de trabalhar ao sábado e domingo, o que eu gosto é de trabalhar. (Stefania)

Temos que ter consciência que horários são uma escolha nossa, não existe horário perfeito. Dentro do nosso horário de shopping é um horário muito interessante, não existe muitas subcargas de horas. (Francesco)

Porém, há quem se sinta insatisfeito e gostava de ter mais fins de semana livres ou, pelos menos, mais domingos:

A minha vida mudou muito, a nível de horários. O outro horário era melhor, não trabalhava nem ao sábado à tarde nem ao domingo, nem trabalhava feriados, se não fosse o meu apoio familiar, era complicado lidar com este horário novo. (Paola)

Acho que se deveria mudar o horário, ter mais fins-de-semana pois estes, como o volume de trabalho é muito maior, acabamos por ficar mais cansados. Ou [devíamos] mudar a fase em que trabalhamos os cinco dias seguidos, pois mais uma vez o volume de trabalho é muito e chegamos ao fim desses dias completamente estourados. (Maximo)

Para quem trabalha nesta entidade, mas a sua casa fica a mais de 20 km de **distância**, este é um fator que pode levar à insatisfação:

A única coisa que não me deixa totalmente satisfeito é a distância casa-trabalho que percorro todos os dias. (Domenico)

Um dos pontos negativos que me deixa um pouco insatisfeita é mesmo a distância do trabalho à minha casa, se este sítio fosse mais perto acho que eu ficaria melhor. (Chiara)

No ponto de vista de Herzberg, as condições de trabalho são vistas como um fator higiénico, ou seja, é um fator que está mais relacionado com a insatisfação no trabalho por parte do colaborador (Rodrigo et al., 2012). Em relação ao ambiente em que o trabalhador está inserido, é pressuposto que a fixação de horários mais justos e a garantia de condições físicas seguras, bem como uma política que favoreça o bem-estar de todos, aumente a sua satisfação (Rodrigo et al., 2012).

Assim, a falta de condições de trabalho pode influenciar a satisfação do colaborador o que pode comprometer o desempenho do mesmo (Leal et al., 2015).

4.2.5. Equilíbrio Trabalho/vida extralaboral

A generalidade dos participantes avalia o seu equilíbrio trabalho/vida extralaboral como positivo. Desta forma, referem que existem dias em que podem sair mais afetados negativamente pelo trabalho, no entanto, a partir do momento em saem do seu tempo laboral tentam que este não interfira nas suas rotinas fora do trabalho, o que origina satisfação tanto para a sua vida pessoal como para o trabalho, pois acaba por não ser um impeditivo nas suas rotinas diárias.

Desligar completamente nunca consegues, mas eu tenho uma rotina que me faz pensar o mínimo possível quando estou fora do trabalho. (Domenico)

Claro que é normal que, num dia que tenha corrido pior, vá pensar nisso para casa, mas eu tento desligar o máximo possível e amanhã é outro dia. Tento ser uma pessoa no trabalho e outra em casa, ou seja, os problemas de casa ficam em casa e os problemas do trabalho ficam no trabalho. (Stefania)

No entanto, este pode ser sempre afetado dependendo do dia de trabalho e, sobretudo, ao volume de trabalho elevado e que conduz ao cansaço excessivo. Tal parece particularmente penalizante para colaboradores com filhos, pois afeta a qualidade do tempo passado com eles:

Quando tens um stress muito grande no trabalho, exige muito de ti o que acaba por te sugar a energia e chegas a casa e já não tens energia para nada, nem para os filhos. Há dias que estás equilibrada a nível emocional ou psicológico que até consegues sair daqui, por tudo atrás das costas e fazer a tua vida normal, mas por exemplo, o fim de semana é o mais difícil pelo volume de pessoas, suga-te muito a energia pois o volume de pessoas aumenta o teu stress. (Giovanna)

Devido ao volume de trabalho e, mesmo, horário, não me permite ter uma vida pessoal como eu queria, que era ter mais tempo para o meu filho. (Margherita)

O indicador sobre o equilíbrio no trabalho/vida pessoal pode ter um lado negativo pois existe quem não consiga ter este equilíbrio devido a questões fora do trabalho ou, mesmo, da própria personalidade da pessoa:

É complicado porque chego a casa muito cansada. Para além de teres o teu dia de trabalho, tens que fazer a viagem para casa ao final do dia, e cansada só queres estar quieta sem fazer nada e depois não dá, ainda para mais a estudar para o mestrado não consigo conciliar tudo e é muito complicado. (Chiara)

No geral, penso que consigo, mas nesta parte acho que já entra algo mais de mim próprio, ou seja, em geral na minha vida é-me muito difícil desligar das situações e, às vezes, saio do trabalho a pensar e torna-se difícil desligar. (Lorenzo)

Como referido anteriormente, este fator tem um impacto elevado na satisfação no trabalho do indivíduo através de atitudes quer fora do trabalho quer dentro, em que um bom equilíbrio entre a vida privada e o trabalho levará a maior desempenho e satisfação pelo trabalho (Hsu et al., 2019).

Assim, este é considerado pela literatura uma consequência da satisfação do trabalho, pois é capaz de influenciar negativamente através do stress causado pelo mesmo, provocando um desequilíbrio entre a vida privada e o trabalho (Hsu et al., 2019).

4.2.6. Conteúdo da função

O facto de se gostar do que se pratica pode ser dos aspetos mais significativos para a satisfação no trabalho e este sentimento está presente nos membros da organização:

Adoro a minha função, o ter de vender. (Stefania)

Sim, sou vendedor e tudo o que é pedido, gosto de ser polivalente e não está sempre a fazer o mesmo, gosto muito daquilo que faço. (Francesco)

Desta forma, este fator pode-se encontrar na Teoria Y de McGregor, pois segundo esta teoria o ser humano é visto como alguém que gosta do que faz, é ativo e motivado, e luta pelos seus objetivos vendo o trabalho como progressão pessoal e profissional (Wyse, 2018)

Relativamente ao conteúdo da função, apenas um colaborador não se sente satisfeito: “Não gosto do que faço porque este não era, propriamente, o trabalho que gostaria de estar a realizar, mas sim ligado às físicas ou matemática. Estou aqui por estar, porque preciso de trabalhar” (Maximo).

Apesar de só apenas um entrevistado afirmar que não gosta da função que exerce, entre os restantes constata-se o desagrado face ao **volume de trabalho**, principalmente aos fins-de-semana. Ora, segundo Marqueze e Moreno (2005), a insatisfação decorrente da carga de trabalho pode ser uma causa muito importante para o stress.

A visão dos entrevistados é que este aspeto pode ser combatido pela inserção de novos funcionários para fazer face ao volume de trabalho:

Os fins-de semana são loucos [...], com um número alto de pessoas e trabalho. Ao final do dia já não estamos como no início e, se calhar, só com mais funcionários é que poderia melhorar. (Maximo)

Esta loja é uma loja grande, acarreta um volume de pessoas muito grande, sei que já somos muitos, mas ao fim de semana precisávamos de mais uma ajuda, é uma loucura e afeta a nós que andamos stressados e se tivermos um dia mau podemos levar os problemas para casa. (Valentina)

Por fim, importa realçar o indicador **procedimentos** nas consultas de optometria, pois como as consultas são gratuitas, segundo os entrevistados, os clientes aproveitam-se e realizam consultas que, muitas vezes, são desnecessárias e isso acaba por criar insatisfação entre os optometristas que sentem que estão a dedicar o seu esforço em vão: *“As consultas deveriam ser mais selecionadas de modo a não trabalhares tanto para o ar como muitas vezes acontece, pois, os clientes aproveitam-se pelo facto de a consulta ser gratuita e muitas vezes nem têm necessidade de a fazer”* (Chiara).

A função que cada colaborador exerce é dos pontos mais importantes a nível de satisfação, pois se um empregado possui a gama de habilidades que são necessários para um determinado trabalho, eles encontram felicidade na função que exercem sendo que, segundo Herzberg, este é considerado fator motivador capaz de causar satisfação nas tarefas que realiza (Pinto & Mariano, 2011).

Assim, segundo Santos et al.(2018) Herzberg propõem o enriquecimento de cargo e que este acontecimento é uma maneira satisfatória para proporcionar motivação no trabalho, pois pode influenciar de forma positiva havendo um aumento na produtividade e no desempenho no trabalhador.

5. Considerações Finais

5.1. Conclusões e recomendações para a gestão

Este estudo teve como principal objetivo as percepções dos trabalhadores da Ótica X sobre os fatores que contribuem ou prejudicam a sua satisfação neste contexto organizacional. Desta forma, foram estabelecidos objetivos que são respondidos com base na análise de dados realizada. Acerca do primeiro objetivo “descobrir de que forma os colaboradores da ótica X avaliam a sua satisfação no trabalho” podemos concluir que majoritariamente os entrevistados avaliam a sua satisfação no trabalho como positiva apesar de existirem fatores que influenciam negativamente o seu trabalho e a sua satisfação.

No que toca ao segundo objetivo, ou seja, “analisar em que medida os colaboradores da ótica X consideram que o seu atual nível de satisfação no trabalho influencia o seu desempenho”, podemos afirmar que há um consenso por parte dos participantes de que o nível de satisfação, quer seja negativo ou positivo, influencia diretamente o seu desempenho. Desta forma, aqueles colaboradores que afirmam que se sentem satisfeitos com o seu trabalho mostram maior motivação e desempenho do que aqueles que têm o seu nível de satisfação mais abaixo (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Quando abordamos o objetivo de “Compreender os fatores que estão a influenciar positivamente a satisfação no trabalho dos colaboradores da ótica X”, é possível observar que, no entendimento dos indivíduos, o ambiente de trabalho, a relação com a chefia direta, o salário, o conteúdo da função e o equilíbrio trabalho/vida extralaboral são aqueles que mais influenciam a sua satisfação. Tal mostra concordância residual com a teoria de Herzberg, pois o único fator motivador presente neste teoria e mencionada pelos entrevistados foi o conteúdo da função (Martinez & Paraguay, 2003). Os restantes fatores caracterizam-se, no modelo de Maslow, por fatores de higiene, ou seja, fatores que provocam insatisfação e não motivação (Biscaia, 2013). Ainda assim, de realçar que o ambiente de trabalho é um fator bastante positivo nesta organização o que acaba por ir de acordo com a literatura quando este é apresentado como um dos grandes fatores de satisfação (Ekonomi et al., 2021).

Com o objetivo seguinte pretendeu-se “Compreender os fatores que estão a influenciar negativamente a satisfação no trabalho dos colaboradores da ótica X”. Assim, foi possível identificar os fatores que estão a prejudicar a satisfação destes trabalhadores, como falta de organização e delegação de tarefas, falta de reconhecimento e apoio em situações de stress, assim como condições de trabalho como o espaço

físico e o volume de trabalho. De notar que neste ponto podemos observar maior concordância com a teoria de Herzberg uma vez que este autor descreve estes fatores como fatores de higiene que, sendo negativos, provocam insatisfação (Biscaia, 2013). De realçar que a relação com os clientes foi um fator que tanto pode contribuir para a satisfação como para a insatisfação no trabalho visto que vai depender do trato do próprio cliente.

Decorrentes deste estudo, apresentam-se as seguintes recomendações para a gestão da Ótica X, com vista à melhoria da satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, do seu desempenho:

- 1- A organização deve melhorar as condições do espaço físico, quer a parte da loja em que o cliente é recebido como ao nível da parte interior que é direcionada aos colaboradores como a climatização do espaço de refeições, a variedade de material como também os instrumentos de trabalho para a realização de um melhor trabalho da parte do funcionário.
- 2- Para um melhor desempenho dos colaboradores, a gestão deve mostrar maior reconhecimento pelo seu trabalho, demonstrando-o através de palavras, assim como de oportunidades de promoção na carreira.
- 3- O volume de trabalho excessivo e delegação de tarefas são pontos que também beneficiariam de mudanças. O primeiro fator pode ser atenuado através da contratação de mais funcionários, sobretudo aos fins de semana. Sugere-se, também, dividir melhor as tarefas pelos funcionários, pois os entrevistados percecionam que não existe justiça na sua distribuição, constantan-dos trabalhadores que são sobrecarregados.

A implementação deste tipo de medidas deve ser realizada de modo a que responder às necessidades e expectativas dos trabalhadores, sendo estas compatíveis com as exigências das tarefas a realizar. Caso estas mudanças não se realizem, podem-se esperar aumentos do volume de trabalho, exigências e responsabilidades, assim como de conflitos pessoais, fatores que podem contribuir para a insatisfação no trabalho.

5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Neste estudo analisou-se a satisfação no trabalho numa população que integra um dos meios de linha da frente no que toca à saúde ocular. Desta forma, a primeira lacuna prendeu-se com a dificuldade em encontrar literatura em unidades de saúde não hospitalares.

Outra limitação prendeu-se com as respostas menos desenvolvidas ou mesmo vagas por parte de alguns respondentes, o que impediu que se conseguisse retirar mais informação relevante para o estudo.

Sugere-se, pois, o desenvolvimento de estudos em contextos de saúde menos investigados, ao nível da satisfação e de outras importantes dimensões do comportamento organizacional. Seria, também, interessante contrapor os resultados obtidos no presente estudo com os resultados de estudos realizados noutras óticas do mesmo grupo ou, inclusive, de grupos/organizações distintos.

6. Referencias bibliográficas

- Ali, U., Nasution, N., & Pratama, I. (2016). Determinants of Job Satisfaction: Qualitive Case Survey. *Qualitative and Quantitative Research Review*, 1(1), 60–89.
- Barral, G., & Dionisio, P. (2020). A excelência da ótica. *Jornal de Negócios*, 4363, 2–7.
- Beuren, I. M., Santos, V. dos, Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 11(0), 69–86. doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721
- Biscaia, A. (2013). *Futurar em Positivo-Satisfação no Trabalho*. Sintra: Grafisol - Edições e Papelarias,Lda.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Brandão, I. de F., Lima, L. C. de, Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. dos, & Pessoa, M. (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *REad-Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 20(1), 90–113. doi.org/10.1590/s1413-23112014000100004
- Buitendach, J. H., & Witte, H. (2005). Job insecurity , extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36 (2), 27–38. doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.625
- Cachia, M., & Millward, L. (2011). The telephone medium and semi-structured interviews: A complementary fit. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 265–277. doi.org/10.1108/17465641111188420
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações Entre Motivação, Satisfação No Trabalho E As Dimensões Competitivas Da Estratégia De Recursos Humanos No Great Place To Work. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 23(1), 106–121. doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem* (2.ª Edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento , Bem-estar no Trabalho E Capital Psicológico : um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Revista Pensamento & Realidade*, 29(4), 42–64.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704–711. doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x
- Chien, W., Yick, S., & Sar, H. K. (2016). An Investigation of Nurses ' Job Satisfaction in a Private Hospital and. *The Open Nursing Journal*, 10, 99–112. doi.org/10.2174/1874434601610010099
- Cristiano. (2018). *Gestão de óticas: do planejamento à pós-venda! Entenda sua importância - Blog - Arquem Automação*, retirado de <https://www.arquem.com.br/blog/gestao-de-oticas-do-planejamento-a-pos-venda-entenda-sua-importancia> em 6 de Setembro de 2022
- Ekonomi, J. P., Solihin, D., & Qurbani, D. (2021). Determinants of Job Satisfaction and Its Implications for the Lecturers Performance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, 9(2), 163–178.
- Esteves, A., & Azevedo, J. (1998). Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais. In *Instituto de Sociologia, Faculdade de Letras, Universidade do Porto*.
- Fazriyah, M., & Hartono, E. (2018). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 306, 201–205. doi.org/10.2991/isseh-18.2019.47
- Foody. (1996). *Como perguntar teoria e pratica da construção de perguntas em entrevistas em questionarios*. Oeiras: Celta Editora.
- Fraser, T. M. (1983). *Human Stress, Work and Job Satisfaction. a Critical Approach*. Geneva:

- International Labour Organisation.
- Genelioux, M. M. (2005). *Emprego Apoiado e Satisfação*. Lisboa: Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência.
- General Optical Council. (2016). *Standards for Optical Students*. 1–18, retirado de www.optical.org/en/Standards/standards-for-optical-students.cfm em 6 de Setembro de 2022
- Graça, L. (2010). Satisfação profissional dos profissionais de saúde: um imperativo também para a gestão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(1), 3–6.
- Grupo Afflelou, A. (2019). Os grupos em destaque. *Óptica Pro*, 199, 68, 10–18.
- Hsu, Y., Bai, C., Yang, C., Huang, Y., Lin, T., & Lin, C. (2019). *Long Hours ' Effects on Work-Life Balance and Satisfaction*. 2019, 8.
- Khan, S. N. (2014). Qualitative Research Method: Grounded Theory. *International Journal of Business and Management*, 9(11). doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p224
- Leal, P. H., Costa, B. M. do N., Cabra, A. C. de A., Santos, S. M. dos, & Pessoa, M. N. M. (2015). Satisfação No Trabalho : Um Estudo Na Universidade Do Estado Do Rio Grande Do Norte Job Satisfaction : a Study At the State University of Rio Grande. *Revista Raunp*, 7, 106–120.
- Lima, K. V. B., Silva, L. A. da, & Nunes, N. M. D. S. (2017). Motivação e satisfação no trabalho. *Acta Scientia Academicus: Revista Interdisciplinar de Trabalhos de Conclusão de Curso*, 2 (01), 1–16.
- Locke, E. (1969). Job Satisfaction.pdf. In *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 4, pp. 309–336). American Institutes for Research and Department of Psychology.
- Majid AlAyoubi. (n.d.). *Management and Organizational Behavior: Assignment Topics: Attitudes and Job Satisfaction* retirado de https://www.academia.edu/36922757/Management_and_Organizational_Behavior_Attitudes_and_Job_Satisfaction em 24 de Abril de 2023
- Marqueze, E., & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho- uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69–79.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. In *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* (Vol. 6, Issue 0, pp. 59–78). doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78
- Martins, M. do C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195–205. doi.org/10.1590/s1413-82712006000200008
- Meneses, J. W. (2016). *Gestão de Organizações e Criação de Valor Partilhado* (1ª Edição). Lisboa: UCP Editora.
- Mosammod Mahamuda, P., & M M Nurul, K. (2011). Factores Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.
- Mourão, L., Monteiro, A. C. F., & Viana, V. R. (2014). A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. *Psico*, 45(2), 198. doi.org/10.15448/1980-8623.2014.2.13470
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Clinical trial registration in physiotherapy research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 191. doi.org/10.4103/2229-3485.115387
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127–140. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004
- Pinto, V., & Mariano, S. (2011). Satisfação no trabalho dos Gestores Escolares. *Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 5(2), 110–125. doi.org/http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v5i2.24
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª Edição). Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda.

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9
- Reilly, E., Dhingra, K., & Boduszek, D. (2014). Teachers ' self-efficacy beliefs , self-esteem , and job stress as determinants of job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 365–378. doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0053
- Revenio, J. J. (2016). Job Performance , Job Satisfaction and Motivation : A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–43.
- Rodrigo, L., Moura, C., & Oliveira, A. R. De. (2012). Gestores Escolares Da Rede Pública Em Minas Gerais : Fatores de Satisfação no Trabalho. *Educação Em Revista*, 28(01), 491–520.
- Sandro Trescastro, B. (2010). *Comportamento Organizacional*. CAPES : UAB.
- Santos, G. G. (1999). *Teorias da motivação em contexto organizacional*. Braga: Universidade do Minho.
- Santos, Santos, D. F. E., & A., G. M. (2018). Diagnóstico da motivação e satisfação no trabalho: estudo de caso em ambiente hospitalar. *Brazilian Journal of Development*, 4(5), 1902–1915. www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/221/187
- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias*, 28, 1628–1809.
- Silva, H. B., & Junior, G. M. R. (2012). *Comprometimento E Satisfação no Trabalho : análise em uma organização aeroportuária*.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. doi.org/10.1590/s0102-37722008000200010
- Tindowen, D. J. (2020). Organisational Commitment and Job Satisfaction among Government Employees. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(10).
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 338–351. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002
- Wyse, R. D. M. (2018). Motivação : Teorias Motivacionais do Comportamento Humano Motivation : Motivational Theories of Human Behavior. *Rev. Cienc. Gerenc.*, 22(36), 134–141.

Apêndices

Apêndice I

Guião de Entrevista

[Questões introdutórias mais gerais]

1. Como avalia a sua satisfação no trabalho? Porquê? Em que medida esse nível de satisfação no trabalho afeta o seu desempenho?
2. Que aspetos do seu trabalho considera que estão a influenciar positivamente a sua satisfação no trabalho? Porquê?
3. Que aspetos do seu trabalho considera que estão a influenciar negativamente a sua satisfação no trabalho? Porquê?

[Questões incidentes em dimensões específicas da satisfação no trabalho]

4. Como avalia a relação com a sua chefia direta? Porquê? Que aspetos gostaria de ver melhorados ao nível dessa relação e de que modo (i.e., sugestões de melhoria)?
5. Como avalia a sua relação com os seus colegas de trabalho? Porquê? Que aspetos gostaria de ver melhorados ao nível dessa relação e de que modo (i.e., sugestões de melhoria)?
6. Como avalia a sua relação com os clientes? Porquê? Que aspetos gostaria de ver melhorados ao nível dessa relação e de que modo (i.e., sugestões de melhoria)?
7. Como avalia as suas condições de trabalho? Porquê? Que aspetos gostaria de ver melhorados ao nível das condições de trabalho (e.g., horário, salário, instrumentos de trabalho, espaço físico, regras de vestuário, ...) e de que modo (i.e., sugestões de melhoria)?
8. Como avalia o seu equilíbrio entre trabalho e vida pessoal? Porquê? Que sugestões gostaria de apresentar em prol da melhoria desse equilíbrio?
9. Sente-se satisfeito com a sua função (i.e., conteúdo do cargo, responsabilidades, conquistas realizadas, perspetivas de carreira, reconhecimento pelo trabalho desempenhado, ...)? Porquê? Que aspetos da sua função gostaria de ver alterados e de que modo?
10. Que outra recomendação gostaria de apresentar em prol do aumento da sua satisfação no trabalho?

Apêndice II

Consentimento Informado

Caro Participante

Vamos pedir-lhe que leia este pequeno texto. Antes de ceder a sua autorização para participar neste estudo coloque as questões que entender.

Esta investigação decorre no âmbito do Mestrado de Gestão de Unidades de Saúde na Universidade do Minho e tem como objetivo estudar a Satisfação de Trabalho numa ótica.

Para esse objetivo, necessitamos que responda a umas questões através de uma entrevista semiestruturada.

A sua participação é muito importante. No entanto, ela é voluntaria. Todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade e servem somente para investigação científica.

O investigador está disponível para qualquer esclarecimento. Desta forma, solicito que autorize a realização de uma entrevista e que aceite fazer gravações de voz que necessitamos para a realização do nosso estudo.

Solicitamos também a sua permissão para usar as informações e dados recolhidos no nosso estudo. Estará garantido o sigilo de todas as informações recolhidas. Os dados serão utilizados apenas para a elaboração e divulgação científica, respeitando o carácter confidencial.

Comprometemo-nos a não usar, nem divulgar, o seu nome, nem nenhuma informação que o possa identificar.

Atenciosamente

Eu, _____ autorizo a investigadora Sara Filipa Ferreira Duarte a recolher dados para a sua investigação. Autorizo as gravações da entrevista e declaro que não me oponho à utilização das mesmas para o seu estudo, desde que seja garantido o anonimato.

Assinatura do Inquirido

Assinatura da Investigadora
