

Motivação, satisfação e comprometimento organizacional: Uma análise no setor farmacêutico

Dissertação de Mestrado

Joana Pavão Sousa

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Motivação, satisfação e comprometimento organizacional: Uma análise no setor farmacêutico

Dissertação de Mestrado

Joana Pavão Sousa

Orientador

Professor Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

O presente estudo analisa a motivação, a satisfação e o comprometimento organizacional dos colaboradores de um grupo farmacêutico sediado na Região Autónoma dos Açores. Os resultados evidenciam que níveis mais elevados de satisfação no trabalho influenciam positivamente a motivação e o comprometimento dos profissionais. Fatores como o reconhecimento, a relação com a chefia e as oportunidades de desenvolvimento revelaram-se determinantes para o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores. Conclui-se que a valorização humana e a criação de um ambiente de trabalho positivo são essenciais para potenciar a motivação e reforçar o vínculo organizacional no contexto farmacêutico.

Palavras-chave: Açores; Comprometimento organizacional; Motivação; Satisfação; Setor farmacêutico

ABSTRACT

This study analyses the motivation, job satisfaction, and organizational commitment of employees working in a pharmaceutical group based in the Azores. The results show that higher levels of job satisfaction have a positive influence on employees' motivation and commitment to the organization. Factors such as recognition, relationships with supervisors, and opportunities for professional development proved to be key determinants of employee well-being and engagement. It is concluded that human appreciation and the creation of a positive work environment are essential to enhance motivation and strengthen organizational commitment within the pharmaceutical context.

Keywords: Azores; Job satisfaction; Motivation; Organizational commitment; Pharmaceutical sector.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e irmão cujo apoio incondicional e sacrifícios ao longo dos anos foram fundamentais para minha educação e crescimento. Agradeço profundamente ao meu orientador, Professor Doutor José Cabral Vieira, pelo seu conhecimento, orientação e incentivo incansável ao longo deste projeto. Agradeço também ao Dr. Ricardo Mota, pela disponibilidade e colaboração fundamentais para a realização deste estudo. Foi através das suas farmácias que pude recolher os dados necessários, com o apoio e participação dos seus colaboradores, a quem também deixo o meu reconhecimento.

Desejo também manifestar a minha sincera gratidão ao meu namorado, amigos e colegas, pelo apoio, incentivo e compreensão demonstrados ao longo desta caminhada. Finalmente, dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram em mim e me inspiraram a perseverar na concretização dos meus sonhos e objetivos.

ÍNDICE

LISTA DE TABELAS	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 - A Farmácia comunitária	3
2.2 - Os profissionais de farmácia comunitária	3
2.3 - Motivação no trabalho.....	4
2.4 - Satisfação no Trabalho	7
2.5 - Comprometimento Organizacional	10
2.6 - Relações entre motivação, satisfação e comprometimento organizacional	12
2.7 - A satisfação profissional na farmácia comunitária	13
CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA	15
3.1 - Breve descrição do problema a analisar	15
3.2 - Os dados.....	15
3.2.1 - O inquérito.....	15
3.2.2 - Descrição da amostra	16
3.2.3 - Análise de correlação	21
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição da Amostra	17
Tabela 2 - Variáveis relativas à motivação (%)	18
Tabela 3 - Variáveis s relativas à satisfação (%).....	19
Tabela 4 - Variáveis relativas ao comprometimento organizacional (%)	20
Tabela 5 - Correlação de Spearman entre indicadores referentes ao comprometimento organizacional e variáveis sociodemográficas.....	21
Tabela 6 - Correlação de Spearman entre indicadores referentes ao comprometimento organizacional e indicadores de motivação no trabalho	23
Tabela 7 - Correlação de Spearman entre indicadores referentes ao comprometimento organizacional e indicadores de satisfação no trabalho	25

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A motivação, a satisfação e o comprometimento estão ligados intrinsecamente ao sucesso de uma organização. No setor farmacêutico, caracterizado por um elevado nível de exigência, constante inovação e um mercado altamente regulado, esses fatores assumem uma importância ainda maior. A capacidade de manter uma equipa de trabalho motivada, satisfeita e comprometida é um fator estratégico que impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados, na produtividade e na competitividade de uma empresa (Gregório e Velez Lapão, 2012).

A motivação no trabalho tem sido alvo de estudo, especialmente no que concerne ao reconhecimento, condições de trabalho, e oportunidades de desenvolvimento profissional. Por seu lado, a satisfação no ambiente profissional é frequentemente vista como reflexo de condições adequadas, equilíbrio entre expectativas e realidade, além de um ambiente organizacional positivo. Por último, o comprometimento organizacional representa o grau de envolvimento emocional e profissional do colaborador com os objetivos e valores da organização, sendo essencial para a retenção de talentos.

Para Oliveira (2004), o trabalho, que representa um aspeto fundamental na vida de cada indivíduo, a par da satisfação pessoal, são dois aspetos que conjugados determinam a qualidade das nossas vidas. Neste sentido, compreender os fatores que impulsionam o envolvimento dos profissionais torna-se essencial para garantir não apenas o sucesso das organizações, mas também a disponibilização de produtos e serviços de elevada qualidade, capazes de responder com eficácia às necessidades de saúde e bem-estar da população.

Receber reconhecimento pelo trabalho realizado, é um dos fatores que a comunidade científica atribui maior preponderância, no que concerne à sua ligação com a satisfação e motivação profissional do indivíduo que, ao sentir-se reconhecido, sente-se útil e admirado no seu trabalho (Dejours, 2000). A consulta da literatura permite-nos entender que, os trabalhadores motivados e satisfeitos são mais capazes de corresponder ao tipo de funções que é suposto desempenharem. Como tal, é pertinente assumir que, à semelhança da relevância que assume para os próprios trabalhadores, a satisfação profissional constitui um importante fator tanto para a estrutura como para o funcionamento de qualquer tipo de organização (Alcobia, 2001).

Neste contexto, todos os aspetos anteriormente abordados têm vindo a suscitar o interesse na elaboração de vários estudos, nas últimas décadas. Contudo, existem ainda poucos estudos realizados que abordem a satisfação profissional dos profissionais de farmácia comunitária.

Sendo assim, o presente estudo pretende investigar as relações entre motivação, satisfação e comprometimento organizacional no contexto específico do setor farmacêutico, analisando como esses fatores interagem e influenciam o desempenho e a retenção de talentos. Para isso, foi feito um inquérito a colaboradores de um grupo farmacêutico que prestam o seu trabalho em farmácias comunitárias na Região Autónoma dos Açores.

Numa primeira fase do presente estudo, será apresentado um enquadramento teórico resultante da revisão de literatura (Capítulo II). Em seguida, destina-se à descrição da recolha dos dados e à análise empírica (Capítulo III). Por fim, reserva-se à interpretação dos resultados, conclusões e referências às limitações do estudo (Capítulo IV).

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Farmácia comunitária

A Farmácia comunitária, é um local de prestação de cuidados de saúde de enorme acessibilidade à população, de elevada diferenciação profissional e técnico-científica, onde o principal objetivo é assegurar e prestar cuidados de saúde aos utentes, com a mais alta qualidade (Santos, et al., 2009; Fernandes, et al., 2014; Gregório, 2011).

É nas farmácias comunitárias que os medicamentos são entregues aos utentes, quer seja por prescrição médica, por regime de automedicação ou sob orientação farmacêutica, garantindo a sua correta utilização e assim minimizando os riscos associados à sua administração e principalmente à morbilidade e mortalidade associadas aos medicamentos (Santos, et al., 2009).

Nos Açores, existem atualmente 53 farmácias (Associação Nacional das Farmácias, 2025), distribuídas por todas as ilhas do arquipélago o que permite considerá-las como postos avançados de saúde ao serviço da comunidade, fundamentais para a saúde pública, pelos contributos que podem oferecer a muitos níveis sendo exemplos disso a educação para a saúde, a monitorização e o acompanhamento dos doentes (Santos, et al., 2009).

A atividade deste setor é enquadrada por legislação própria, baseada na ideia de que se trata de uma área de interesse público e, consequentemente, de um elemento fundamental do sistema de saúde.

2.2 Os profissionais de farmácia comunitária

Os profissionais de farmácia comunitária, em Portugal, subdividem-se em três principais categorias: **farmacêuticos**, **técnicos de farmácia** e **técnicos auxiliares de farmácia** (Fernandes, et al., 2014).

Os farmacêuticos e os técnicos de farmácia desempenham inúmeras funções no contexto de farmácia comunitária, entre as quais se destacam a preparação de medicamentos e a participação em todo o seu circuito, desde a aquisição e receção até ao armazenamento e distribuição, aplicando o mesmo aos restantes produtos de saúde e medicamentos não sujeitos a receita médica. Outra função de particular relevância consiste no aconselhamento prestado, tanto aos utentes como a outros profissionais de

saúde, no que diz respeito ao uso correto do medicamento entre outros aspetos. Estes profissionais, ainda contribuem para a promoção da saúde e prevenção de doenças bem como o seu envolvimento em atividades de ensino e investigação científica (Fernandes et al., 2014; Fórum Educacional da Associação Portuguesa de Estudantes de farmácia [APEF], 2012).

Nos dias de hoje, é cada vez mais importante a necessidade de diferenciação entre a profissão de farmacêutico e das demais na farmácia, uma vez que existem cuidados de saúde que só o farmacêutico consegue prestar, pois só ele possui as valências necessárias para prestar um serviço de qualidade a um utente (APEF, 2012). Ademais, os farmacêuticos possuem atribuições específicas, como a obrigatoriedade da sua presença na farmácia e possibilidade de exercerem funções de direção técnica, algo que não é permitido aos técnicos de farmácia (Fernandes, et al., 2014).

Os técnicos auxiliares de farmácia, para poderem dispensar medicamentos ao público necessitam de dispor de uma carteira profissional, registada no INFARMED, IP (Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde), que é a entidade reguladora responsável pela supervisão e regulamento de todos os sectores relacionados com o medicamento, ou na ACSS, I.P. (Administração Central do Sistema de Saúde), de acordo com a legislação da prática farmacêutica (Fernandes, et al., 2014).

Embora seja evidente a necessidade de distinguir as diferentes categorias profissionais que exercem funções numa farmácia, é igualmente essencial reconhecer que apesar das suas especificidades, todas desempenham um papel complementar na prestação de cuidados farmacêuticos. A colaboração entre todos contribui para um aconselhamento mais completo e uma informação mais rigorosa ao utente, promovendo o uso racional, seguro e eficaz do medicamento. Desta forma, este trabalho conjunto traduz-se na melhoria na qualidade do serviço prestado reforçando a confiança dos utentes, cooperando para a promoção da saúde pública e para o aumento da qualidade de vida das populações (Fernandes, et al., 2014).

2.3 Motivação no trabalho

De acordo com Fonseca (2009) a motivação no ambiente organizacional é um dos principais fatores que influenciam o desempenho e satisfação dos colaboradores numa

empresa. A motivação é crucial para o sucesso e para obtenção de vantagens competitivas em qualquer organização.

O termo “motivação” vem do latim “motivus” que remete à ideia de movimento, ou seja, aquilo que impulsiona o comportamento de um indivíduo para atingir elevados níveis de performance (Mann, 2006). A motivação pode ser compreendida como um conjunto de forças internas e externas que estimulam os indivíduos a agir em direção ao alcance de metas e objetivos. Contudo, é importante entender que nem todas as pessoas se motivam pelas mesmas razões. Cada indivíduo tem necessidades, valores e objetivos diferentes. Deste modo, uma das principais dificuldades das organizações é perceber o que realmente motiva os seus colaboradores. No caso do setor farmacêutico essa dificuldade pode ser ainda maior devido à diversidade de funções (desde técnicos a farmacêuticos), horários exigentes e pressão constante para prestar um atendimento de excelência.

De acordo com alguns autores, tais como Fonseca (2009) e Mann (2006), a motivação não pode ser “dada” a um indivíduo. O que as empresas podem fazer é criar um ambiente que estimule esse estado interno, ou seja, proporcionar condições que estejam alinhadas com os objetivos pessoais e profissionais dos seus colaboradores.

Christensen (2002) e Herzberg et al. (1959), defendem também que a motivação depende do ambiente envolvente, dividindo os elementos que a influenciam em grandes dois grupos: **fatores intrínsecos** e **fatores extrínsecos**. Os fatores intrínsecos dizem respeito aqueles induzidos por impulso interno, ou seja, o contexto de trabalho, realização pessoal ou até mesmo progressão de carreira e crescimento, enquanto os fatores extrínsecos são aqueles que dizem respeito ao ambiente de trabalho, que incluem os salários, as condições físicas de trabalho ou as políticas e procedimentos.

Já Abraham Maslow, no seu artigo “*A Theory of Human Motivation*” (1943) estudou a motivação e concluiu que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de cinco níveis: as **necessidades fisiológicas**, que dizem respeito às necessidades básicas como o sono, alimentação e abrigo, as **necessidades de segurança** que se referem à proteção contra perigos, estabilidade no emprego e condições de trabalho seguras, as **necessidades sociais**, que são as necessidades das relações interpessoais, pertença a grupos e interação com colegas de trabalho, as **necessidades de estima** que estão

relacionadas ao reconhecimento, respeito, confiança e status dentro de uma organização e por fim as **necessidades de autorrealização** que refere-se ao desenvolvimento pessoal, crescimento profissional e alcance do potencial máximo.

Maslow nesta teoria sobre a motivação sugere que os empregadores devem identificar em que nível da hierarquia os seus colaboradores se encontram e criar condições para que as suas necessidades sejam satisfeitas, promovendo assim maior envolvimento e satisfação no trabalho. No contexto farmacêutico isto pode traduzir-se em oferecer um ambiente de trabalho seguro e estável, incentivar o espírito de equipa entre colegas, valorizar o conhecimento técnico e reconhecer o desempenho individual. Ao alinhar as políticas da organização com as necessidades dos profissionais, é possível promover uma maior motivação, satisfação e envolvimento no trabalho.

Aplicando a teoria da hierarquia de Maslow, Mota (2009) conclui que os indivíduos estão em evolução constante, pois estes tendem a desenvolver-se em concordância com as suas necessidades. Assim sendo, é possível considerar que o trabalho e o seu ambiente conseguem satisfazer uma ampla série de necessidades do ser humano, desde as necessidades básicas até às secundárias e por fim, a autorrealização. Considera assim que esta teoria alude que as necessidades que são sentidas pelo Homem, ou seja, as razões que levam aos indivíduos a agir, estão na origem da motivação (Mota, 2009).

Por outro lado, Bueno (2002) e Bohrer (1981) atribuem pontos negativos à teoria de Maslow, apontando limitações na sua aplicação prática e concetual. Bueno (2002) destaca a dificuldade de operacionalizar a hierarquia proposta na gestão das necessidades humanas e a impossibilidade de padronizar o comportamento individual. Enquanto Bohrer (1981) questiona a validade e a rigidez da hierarquização das necessidades, argumentando que o valor e a importância atribuídos a cada nível podem variar significativamente entre os indivíduos.

No entanto, apesar destas e outras críticas à teoria de Maslow, é importante referir que esta teve um impacto considerável na área da motivação, continuando a ser uma das mais referenciadas e influentes na compreensão do comportamento de um indivíduo numa organização.

Em suma, o principal desafio das organizações é encontrar o equilíbrio entre os fatores internos e externos, criando um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, realizados e motivados a contribuir de forma ativa para os objetivos da empresa.

2.4 Satisfação no Trabalho

A satisfação de um modo geral é interpretada como um sentimento de felicidade em relação a algo ou alguém. No âmbito do trabalho, a satisfação, de acordo com Clark e Oswald (1996) expressa o nível em que alguém se sente positivamente ou negativamente relativamente ao seu trabalho e exige uma avaliação subjetiva em relação a determinados fatores, nomeadamente o salário, a autonomia, o prestígio ocupacional, a supervisão, as oportunidades de promoção e as relações no local de trabalho. (Vieira et al, 2023). Algo que Newstorm (2007) também defende, pois refere-a como “um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis com os quais os colaboradores veem o seu trabalho.”

A satisfação no trabalho é um tema que tem vindo a ser estudado em diferentes áreas profissionais nas quais se incluem os profissionais de farmácia comunitária, bem como outros profissionais de saúde como médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica, entre outros (Buddeberg-Fischer et al., 2011).

Para Cunha et al. (2007), o estudo da satisfação no trabalho pode ser agrupados em três modelos de investigação:

- Modelo centrado no indivíduo: “joga-se” com as características individuais de cada indivíduo procurando identificar os efeitos que se ligam à satisfação e o que o torna mais ou menos satisfeito;
- Modelo centrado nas situações: analisa-se a relação entre o ambiente de trabalho e o grau de satisfação dos colaboradores;
- Modelo centrado nas interações: estuda-se a relação entre o ambiente de trabalho e satisfação, tendo em conta o equilíbrio entre fatores individuais e organizacionais.

Segundo McShane e Glinow (2009) a **satisfação no trabalho**, é provavelmente a atitude mais estudada em comportamento organizacional. É uma avaliação das

características percebidas do trabalho, do ambiente laboral e das experiências emocionais vivenciadas pelos trabalhadores. Com efeito, funcionários satisfeitos têm uma avaliação favorável dos seus empregos, baseada nas suas observações e experiências emocionais. A satisfação no trabalho é entendida como um conjunto de atitudes sobre diferentes aspetos do emprego e do contexto de trabalho, por exemplo uma pessoa pode gostar dos seus colegas de trabalho, mas não estar satisfeito com a carga de trabalho. Assim, na perspectiva organizacional, a pesquisa científica tem vindo a comprovar que a satisfação profissional pode ter influências no comportamento dos trabalhadores que acabam por ter consequências no funcionamento das organizações (Spector, 1997).

Os primeiros investigadores a sugerir que a teoria da satisfação tem implicações importantes na produtividade e eficácia organizacional foram McGregor (1960) e Likert (1961). A satisfação influencia a forma como alguém desenvolve o seu potencial face aos objetivos organizacionais e se relaciona com os seus colegas. A transmissão dos seus sentimentos em relação ao trabalho é preponderante para entender o seu comportamento individual. (Akerlof, Rose e Yellen, 1988 et al).

Em 1947, Taylor, mencionava a satisfação como “uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência da sua visão dos seus próprios interesses” e declarava que o salário era um dos aspetos fundamentais para a produtividade dos trabalhadores. Mais tarde, realizaram-se estudos que viriam a comprovar que o salário não era considerado um aspeto capital para a satisfação no trabalho (Martins & Santos, 2006; Fernandes et al., 2014).

Uma das teorias utilizadas para compreender a satisfação no trabalho, foi a Teoria da Expectância, em 1964 por Vroom, afirmando que o alcance da satisfação se relacionava com variáveis situacionais e de personalidade e concluía que a satisfação profissional era uma reação antecipada por parte do trabalhador, a um resultado espetável que o mesmo espera atingir. (Martins & Santos 2006; Fontes, 2009). Porém, em 1976 esta teoria viria a ser criticada por Locke, pois considerava este modelo teórico desajustado, afirmando que tinha apenas em consideração a explicação de efeitos expectáveis em detrimento dos efeitos inesperados (Locke, 1976).

A teoria das necessidades também foi utilizada para estudar a satisfação no trabalho. Maslow (1943) acredita que as pessoas são motivadas por necessidades não satisfeitas,

desde necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima até necessidades de autorrealização.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1987, 1959) foi igualmente fundamental para estudar a satisfação no trabalho. Esta caracteriza os fatores de trabalho como fatores motivadores, que podem aumentar a satisfação no trabalho, ou fatores higiene, que podem aumentar a insatisfação. Os agentes associados à satisfação no trabalho são a realização, o reconhecimento, as características do trabalho, o nível de responsabilidade, e por fim, as oportunidades de crescimento dentro de uma organização.

São diversas as consequências da insatisfação no trabalho, contudo podem ser sistematizadas em quatro principais fatores de acordo com o modelo EVLN (Exit-Voice-Loyalty-Neglect). Inicialmente proposto por Hirschman (1970) na sua obra *Exit, Voice and Loyalty* completo por Caryl E. Rusbult com a adição do efeito negligência (*Neglect*). Deste modo, *Exit* (Saída) refere-se à possibilidade de a insatisfação no trabalho conduzir um indivíduo a abandonar a organização, transferir-se para outra unidade de trabalho no seio da empresa ou, pelo menos, tentar afastar-se da situação insatisfatória. *Voice* (Voz), é a tentativa de alterar o status quo, assim sendo, ao invés de evitar uma situação insatisfatória (*Exit*), o colaborador envolve-se em comportamentos, por vezes, contraproducentes para chamar a atenção e forçar mudanças na organização. *Loyalty* (Lealdade) foi inicialmente entendida como um fator que determinava se a pessoa escolheria a saída ou a voz e passou a ser descrita como um resultado: os funcionários que denotam um padrão de lealdade com a organização respondem à insatisfação aguardando pacientemente, muitas vezes em silêncio, que o problema seja resolvido por si só ou por outros. *Neglect* (Negligência), por sua vez, leva o indivíduo a reduzir o seu esforço no trabalho, prestar menos atenção à qualidade com prejuízo ao nível da assiduidade e pontualidade. Geralmente é considerada uma atividade passiva que tem consequências negativas para a organização a longo prazo. (McShane & Glinow, 2009)

A satisfação no trabalho não se limita apenas a melhorar os comportamentos laborais e a satisfação dos clientes. A satisfação no trabalho constitui igualmente uma questão ética que influencia a reputação da organização na comunidade. Com efeito, em diversos países os trabalhadores acompanham atentamente as classificações das melhores empresas para trabalhar, o que demonstra que a satisfação dos colaboradores é uma virtude que confere um capital de confiança considerável aos empregadores. A satisfação no trabalho manifesta-se como um elemento fulcral para compreender o comportamento

organizacional, uma vez que reflete não só as percepções individuais sobre o trabalho, mas também as relações interpessoais e o ambiente laboral. Assim, compreender e gerir a satisfação dos colaboradores não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas uma condição estratégica para a produtividade, a eficácia organizacional e a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis. (McShane & Glinow, 2009).

Em suma, a complexidade desta temática deve-se ao facto de a satisfação ser um conceito multidimensional e de estar associado a vários aspetos do trabalho. Nesse contexto, o seu conceito é difícil de definir uma vez que está associado à maneira de ser de cada indivíduo.

2.5 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional vem complementar a motivação e satisfação no trabalho. Muitos investigadores referem que tem um papel fundamental nas organizações pois está ligado a importantes fatores relacionados com o trabalho como a rotatividade de funcionários, o absentismo e o desempenho (Mowday et al., 1979, Walton, 1985). E outros mencionam como a força de identificação e envolvimento com uma organização (Brown, 1969). O comportamento organizacional tem três componentes fundamentais para estes autores, como a forte crença nos objetivos e valores da organização, a vontade de exercer um esforço considerável em nome dela e a forte intenção ou desejo de permanecer na empresa que se encontram.

Becker (1960), foi um dos primeiros autores a definir o comprometimento organizacional, introduzindo a chamada “*side-bet-theory*” (teoria das apostas colaterais), segundo esta teoria, o comprometimento de um indivíduo para com a organização resulta dos investimentos acumulados ao longo do tempo, ou seja, funciona como “apostas” que o indivíduo faz em relação ao seu percurso profissional dentro da instituição.

McShane e Glinow (2009) advogam que o comprometimento organizacional está ligado ao vínculo emocional de um colaborador para com a empresa, ou seja, ao **compromisso afetivo**, pois trata-se de um laço emocional e sentimento de lealdade com a organização. Contudo, estes afirmam que o compromisso organizacional difere do compromisso de continuidade, isto é, os colaboradores apresentam elevados níveis de compromisso de continuidade quando não se identificam particularmente com a

organização onde trabalham, mas sentem-se obrigados a permanecer nela porque consideram demasiado oneroso abandoná-la. Para estes investigadores, as organizações devem procurar fomentar o vínculo emocional dos colaboradores de forma que incentive a motivação, a lealdade e o sentido de pertença.

Meyer e Allen (1991, 1997) partilham da mesma ideia que McShane e Glinow (2009), pois referem-se ao comprometimento organizacional de alguém como um estado psicológico que tem pelo menos três componentes separáveis, sendo estas, o comprometimento afetivo (um desejo), o comprometimento de continuidade (uma necessidade) e o comprometimento normativo (uma obrigação) de manter o emprego numa organização.

Ao longo do tempo, foram realizados diversos estudos de modo a analisar as determinantes do comprometimento organizacional, embora por vezes as conclusões não tenham sido consistentes. Estes estudos, obtiveram um papel explicativo nas variáveis incluindo recompensas ou compensações, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autonomia, demografia e educação no comprometimento do funcionário.

Marcário (2018) acredita que no mundo organizacional atual é necessário passar de uma estrutura hierarquia rígida para uma mais flexível, tornado as atividades rotineiras e monótonas em tarefas mais dinâmicas e enriquecedoras, deste modo, estudar o comprometimento organizacional é fundamental, não só pela parte académica como também pela importância que tem nas organizações. Além disso, este autor também defende que é necessário que as empresas tenham colaboradores sejam ativos, criativos e que se envolvam nos objetivos e não colaboradores que se limitam apenas fazer as suas funções.

Mowday et al. (1982), dizem que o comprometimento organizacional transcende a simples lealdade passiva à instituição. Trata-se de uma ligação ativa e dinâmica, na qual o colaborador demonstra disponibilidade para investir esforços, tempo e dedicação em prol do sucesso e do bem-estar da organização. Assim, o comprometimento organizacional não se limita às crenças ou atitudes do trabalhador, mas manifesta-se igualmente através dos seus comportamentos e ações concretas no contexto laboral.

Assim sendo, conclui-se que a motivação e satisfação são estimulantes para o comportamento organizacional, uma vez que trabalhadores satisfeitos e motivados

desempenham maior qualidade nas suas funções e boa relação com os colegas de equipa, favorecendo a organização como os seus clientes.

2.6 Relações entre motivação, satisfação e comprometimento organizacional

Como já foi mencionado anteriormente a motivação e a satisfação são complementos do comprometimento organizacional, uma vez que uma pessoa só se sente parte de uma organização se sentir motivada e satisfeita na mesma. (Bakan et al, 2004). Contudo, existe quem defenda que o comprometimento organizacional é que molda a satisfação e a motivação (Bateman & Strasser, 1984; Paik et al., 2007; Vandenberg & Lance, 1992). Tal como a satisfação e a motivação, o comprometimento organizacional contribui para o sucesso de qualquer organização. No entanto, nem todas as variáveis que determinam o comprometimento organizacional dependem da administração, como, por exemplo, o gênero, crenças e práticas religiosas, trabalho no setor público versus privado, país de residência.

Chan e Qiu (2011) verificaram que fatores pessoais, como o estado civil e o tempo de serviço na organização, podem influenciar a relação entre a satisfação profissional e o comprometimento organizacional, evidenciando que a satisfação no trabalho constitui o principal fator associado ao nível de comprometimento dos colaboradores. Existem outros investigadores que defendem a mesma ideia, pois acreditam que trabalhadores satisfeitos e motivados tendem a demonstrar maior envolvimento na organização seja ele no setor público ou privado, embora por vezes existem diferenças nestes dois setores, a promoção da satisfação e da motivação continua sendo essencial para fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a organização (Elangovan 2001; Top & Gide 2013; Top et al., 2015).

Todavia, existem instrumentos em que a direção de uma empresa pode utilizar para aumentar diretamente ou indiretamente o comprometimento organizacional. Estes instrumentos podem ser: criar condições para reduzir o stresse no ambiente de trabalho e promover boas relações entre colegas e com a gestão; possibilitar que um funcionário tire uma folga durante o horário de trabalho sempre que seja possível; melhorar a coordenação entre trabalho e vida familiar. Estes instrumentos são importantes para atingir esse objetivo, o que aponta para o papel de arranjos e práticas flexíveis no local de trabalho

para indivíduos, equipas e organizações (Anderson et al. 2002; Clarke & Holdsworth, 2017; Scandura & Lankau, 1997).

Rayton (2006) e Saridakis et al. (2020) estudaram a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, destacando a forte interdependência entre essas duas dimensões. Rayton (2006), utiliza o modelo bivariado probit que demonstra que a satisfação no trabalho influencia significativamente o nível de comprometimento dos funcionários, sugerindo que colaboradores mais satisfeitos tendem a apresentar maior lealdade e envolvimento com a organização. Complementarmente, Sarikadis et al. (2020), por meio de uma abordagem de variáveis instrumentais, reforçam essa relação ao demonstrar que a satisfação no trabalho, não influencia apenas o nível de comprometimento, mas também desempenha um papel mediador no impacto deste sobre o desempenho organizacional. Ambos os estudos mencionam que a promoção de satisfação dos trabalhadores constitui uma estratégia crucial para fortalecer o comprometimento organizacional, e, conseqüentemente, melhorar a eficácia e a retenção de talentos dentro de uma organização.

Desta forma, podemos então alegar que o comprometimento organizacional surge como resultado de uma empresa que tem o cuidado e atenção às necessidades e expectativas do seu colaborador, tanto no presente, como no futuro e que transmite de forma clara os seus valores e crenças, fazendo com que o mesmo se sinta parte da organização aumentando assim o seu contributo. Contudo, mesmo quando a organização se empenha em oferecer tudo que esteja ao seu alcance para que este se sinta satisfeito, existe fatores externos e imprevisíveis que podem modificar os níveis de satisfação, daí a importância de a gestão de recursos humanos ser **adaptada a cada colaborador** para lidar com a motivação e satisfação (Vieira et al., 2023).

2.7 A satisfação profissional na farmácia comunitária

A satisfação dos profissionais de farmácias comunitárias tem vindo a ser associada por diversos autores a inúmeros fatores, de entre os quais se destacam a idade, o sexo, o tempo de serviço, a remuneração, a segurança no que concerne ao futuro da profissão, o relacionamento com colegas e superiores e a satisfação com a categoria profissional (Pereira, 2010; Yami et al., 2011; Graça 2010).

Para compreender melhor esta realidade, foram realizados diversos estudos, nomeadamente em Portugal, numa farmácia comunitária no distrito de Bragança, que revelou que os mesmos estavam satisfeitos com o futuro da sua profissão e com a profissão, em geral. No aspeto de relacionamento com os colegas, os níveis de satisfação revelaram-se baixos (Geca et al., 2012). Ainda nesse mesmo estudo, no que concerne ao aspeto do reconhecimento do trabalho realizado, farmacêuticos e técnicos de farmácia mostraram níveis de satisfação muito semelhantes, ao contrário dos técnicos auxiliares de farmácia que, nesta vertente, se mostraram insatisfeitos, já no que diz respeito à relação com os colegas destacou-se um maior nível de satisfação por parte dos técnicos de farmácia em comparação com os farmacêuticos (Geca et al., 2012).

No que respeita aos fatores salário, recompensas e reconhecimento, a opinião na comunidade científica é variada. Um estudo realizado por Liu e White (2011) o salário não demonstrou ser um forte fator preditor da satisfação profissional, enquanto que autores como Seston, et al. (2009) e Hardingan e Carvajal (2007) efetuaram pesquisas que, ao contrário, verificaram que o salário, recompensas e benefícios eram importantes fatores preditores da satisfação profissional de farmacêuticos e que, independentemente da idade ou género, o salário foi o aspeto com que os farmacêuticos se demonstraram menos satisfeitos.

Por sua vez, Saari e Judge, (2004) salientam que níveis reduzidos de satisfação profissional influenciam negativamente a performance dos profissionais de farmácias comunitárias, em particular no caso dos farmacêuticos, que podem ter como consequência erros na dispensa de medicamentos, falhas na deteção de interações medicamentosas e a prática de aconselhamentos inadequada ou deficiente. Adicionalmente, os mesmos autores realçam o facto de a insatisfação profissional destes profissionais de saúde poder afetar a sua relação com os utentes, causando o descontentamento dos mesmos para com a instituição.

Em suma, a literatura científica identifica diversos fatores determinantes da satisfação dos profissionais da farmácia comunitária verificando-se um consenso entre os investigadores quanto os benefícios associados à manutenção dos níveis elevados da satisfação como aos impactos negativos dos baixos níveis de satisfação.

CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA

3.1 Breve descrição do problema a analisar

Neste ponto apresenta-se uma análise empírica sobre os determinantes da motivação, satisfação e comprometimento organizacional com o emprego, por parte dos colaboradores de um grupo farmacêutico nos Açores. O objetivo é fornecer uma visão clara sobre a forma como estes elementos interagem e impactam o desempenho e a retenção de talento no setor farmacêutico. É pertinente salientar que o setor farmacêutico assume um papel de particular relevância no âmbito da saúde em todas as ilhas do arquipélago açoriano. À semelhança do que ocorre em outras áreas profissionais, a capacidade de promover e manter elevados níveis de motivação, satisfação e comprometimento entre os colaboradores constitui um elemento essencial para a consolidação da imagem institucional e para o desenvolvimento sustentável do setor.

3.2 Os dados

3.2.1 O inquérito

O questionário teve como objetivo a recolha de dados sobre o nível de satisfação, motivação e comprometimento com a organização, dos trabalhadores de um grupo farmacêutico do arquipélago açoriano. Neste processo, foi explicado aos inquiridos que os dados recolhidos seriam apenas utilizados para efeitos de publicações académicas e que a resposta ao questionário era completamente voluntária e anónima. Para além disso, durante o preenchimento das respostas os inquiridos podiam, em qualquer momento, recusar a sua participação ou interromper o seu preenchimento e nenhum dado seria guardado. A amostra foi composta por 23 respostas, num universo máximo de 35 colaboradores.

Além das perguntas sobre as características sociodemográficas dos inquiridos, foram feitas também questões sobre a motivação com o tipo de trabalho, nomeadamente, a motivação dos colaboradores, abordando dimensões como o interesse pelas tarefas, o alinhamento com os objetivos organizacionais, o reconhecimento do desempenho, as oportunidades de progressão, a adequação da remuneração e a influência do ambiente de trabalho e da liderança. Ademais, também foram colocadas questões sobre a satisfação

com o trabalho, considerando aspetos como o ambiente físico de trabalho, a comunicação interna, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, as relações interpessoais, as condições de segurança e a satisfação com as tarefas desempenhadas. Por fim, questões sobre o vínculo emocional com a empresa, o orgulho em pertencer à organização, a intenção de permanência e a lealdade para com a mesma.

Este questionário foi enviado, previamente, para a Comissão de Ética da Universidade dos Açores de forma a estar em concordância com os seus parâmetros de aceitação antes ser partilhado. Após a validação pela Comissão de Ética, o questionário foi enviado, em formato questionário do *google forms*, para o grupo farmacêutico, quer por email, quer por envio direto para trabalhadores conhecidos da autora do trabalho.

3.2.2 Descrição da amostra

Após quarenta e cinco dias de recolha de dados, foram conseguidas 23 respostas por parte de um grupo farmacêutico nos Açores sendo 78,3% do sexo feminino e 21,7% do sexo masculino (Tabela 1). Em termos etários o grupo mais representativo situa-se entre os 25-34 anos (43,5%) enquanto o menos corresponde aos participantes com menos de 24 anos (8,7%).

No que concerne ao tempo de trabalho na empresa verifica-se uma distribuição relativamente equilibrada entre os diferentes níveis de antiguidade. A maioria dos inquiridos encontra-se nas faixas um a três anos e sete a dez anos de serviço (ambas com 30,4%), por sua vez, colaboradores com quatro a seis anos de serviço representam o menor número (4,4%). Esta diversidade temporal demonstra a existência de profissionais em distintas etapas da sua carreira, o que pode contribuir para uma visão mais abrangente das dinâmicas e práticas da organização.

Em relação ao cargo dos inquiridos, destaca-se uma maior representatividade dos técnicos auxiliares de farmácia (39,1%) e dos farmacêuticos (34,8%), evidenciando a predominância destas funções na amostra. Os diretores técnicos e outros cargos apresentam uma expressão menor, com 8,7% cada.

Por fim, no que respeita ao nível de escolaridade, 30,4% dos participantes possuem o ensino secundário completo, 8,7% o ensino superior incompleto e 17,4% o ensino

superior completo, o que demonstra uma amostra diversificada em termos de qualificação acadêmica, característica relevante num setor que combina conhecimentos técnicos e científicos.

Tabela 1 – Descrição da Amostra

	%
Dados sociodemográficos	
Sexo = Feminino	78,3
Idade < 24 anos	8,7
Idade = 25 – 34 anos	43,5
Idade = 35 – 44 anos	21,7
Idade = 45 – 54 anos	26,1
Tempo de trabalho na empresa	
< 1 ano	8,7
1 a 3 anos	30,4
4 a 6 anos	4,4
7 a 10 anos	30,4
Cargo Atual	
Técnico de farmácia	8,7
Técnico Auxiliar de farmácia	39,1
Farmacêutico	34,8
Diretor Técnico	8,7
Outro	8,7
Nível de Escolaridade	
Ensino Secundário Completo	30,4
Ensino Superior Incompleto	8,7
Ensino Superior Completo	17,4

No que diz respeito às variáveis relativas à motivação, verificamos que a maioria dos inquiridos demonstra níveis de concordância com as afirmações avaliadas. Destaca-se que 82,6% (Tabela 2) sentem-se motivados para realizar as suas atividades no trabalho, evidenciando uma forte motivação intrínseca. Quanto às recompensas financeiras, verifica-se uma tendência positiva, com 60,9% a valorizarem incentivos materiais, embora este não seja o principal fator motivacional. Já o papel da equipa e da liderança, é igualmente relevante, sendo reconhecido por 60,9% dos participantes como um fator importante para a sua motivação. De um modo geral, os resultados apontam para um nível globalmente positivo de motivação, sustentado pelo envolvimento das tarefas, pelas condições do trabalho e pelo clima organizacional. À luz da teoria das necessidades de Maslow (1943), estes resultados sugerem que os colaboradores se encontram em níveis superiores de motivação, centrados no reconhecimento e na autorrealização. Apesar da perceção globalmente positiva, observa-se que a motivação extrínseca (ligada a

recompensas) não é unanimemente elevada, sugerindo margem para reforçar estratégias de valorização e reconhecimento.

Tabela 2 – Variáveis relativas à motivação (%)

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Sinto-me motivado(a) para realizar as minhas atividades no trabalho	-	4,2	13	52,2	30,4
Sinto-me motivado(a) pelas recompensas financeiras e benefícios	8,7	26,1	4,3	17,4	43,5
A equipa e os líderes ao meu redor contribuem para a minha motivação no trabalho	-	21,7	8,7	34,8	34,8

Nível 1= Discordo totalmente; Nível 2 = Discordo; Nível 3 = Neutro; Nível 4 = Concordo; Nível 5 = Concordo totalmente

Em relação às variáveis relativas à satisfação, revelaram uma tendência positiva entre os inquiridos, concentrando-se nos níveis 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente) da escala. A maior satisfação verifica-se relativamente ao relacionamento com os colegas com 47,8% (Tabela 3) e 43,5% ao ambiente físico de trabalho, evidenciando assim que existe um contexto profissional colaborativo e favorável ao desempenho das funções. Por outro lado, as dimensões associadas às políticas e práticas da empresa (26,1%) e às oportunidades de desenvolvimento profissional (34,8%) registam níveis de concordância mais moderados, sugerindo áreas com potencial de melhoria.

Os resultados obtidos refletem diferentes perspetivas sobre a satisfação profissional, conforme Vieira et al. (2023). Enquanto as relações interpessoais e o conteúdo das tarefas contribuem positivamente para a satisfação, aspetos como políticas organizacionais e oportunidades de desenvolvimento profissional surgem como áreas a melhorar. Assim,

confirma-se que a satisfação profissional resulta da combinação entre reconhecimento individual e condições estruturais oferecidas pela organização.

Tabela 3 – Variáveis relativas à satisfação (%)

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Satisfação com o ambiente físico de trabalho	-	13	17,4	26,1	43,5
Satisfação com a comunicação entre níveis hierárquicos	8,7	8,7	26,1	17,4	39,1
Satisfação com as políticas e práticas da empresa	-	13	13	47,8	26,1
Satisfação com as oportunidades de desenvolvimento profissional	4,3	4,3	39,1	17,4	34,8
Satisfação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	-	4,3	17,4	52,2	26,1
Satisfação com as condições de segurança	-	8,7	4,3	39,1	47,8
Satisfação com as tarefas que realizadas no dia a dia	-	8,7	13	52,2	26,1
Satisfação com relacionamento entre colegas	-	4,3	13	34,8	47,8

Nível 1= Discordo totalmente; Nível 2 = Discordo; Nível 3 = Neutro; Nível 4 = Concordo; Nível 5 = Concordo totalmente

Por fim, o que concerne às variáveis relativas ao comprometimento organizacional à semelhança das outras, também mostra uma tendência globalmente positiva entre os participantes como consta na Tabela 4. A maioria dos participantes sente-se emocionalmente ligado à empresa (60,9%) e orgulhoso por trabalhar nela (52,2%), o que demonstra um forte envolvimento afetivo e identificação com a organização. Estes resultados vão ao encontro do modelo de Meyer e Allen (1991), que define o

comprometimento afetivo como a ligação emocional do colaborador à organização e o desejo genuíno de contribuir para o seu sucesso. Por outro lado, a variável relativa à troca de emprego perante uma oferta vantajosa apresenta resultados mais equilibrados, sugerindo ponderação face a novas oportunidades.

Deste modo, os resultados apontam para um elevado nível de comprometimento organizacional, refletindo um ambiente positivo, estável e favorável à continuidade e ao desempenho dos colaboradores.

Tabela 4 – Variáveis relativas ao comprometimento organizacional (%)

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Sinto-me emocionalmente ligado(a) à empresa.	-	-	8,7	60,9	30,4
Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.	-	4,3	-	43,5	52,2
Estou disposto(a) a fazer esforços extras para ajudar a organização a alcançar seus objetivos.	4,3	-	8,7	47,8	39,1
Tenho intenção de permanecer nesta empresa a longo prazo.	-	8,7	17,4	26,1	47,8
Não consideraria trocar de emprego, mesmo recebendo uma oferta vantajosa.	8,7	8,7	34,8	34,8	13
Eu recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar.	-	8,7	13	43,5	34,8

Nível 1= Discordo totalmente; Nível 2 = Discordo; Nível 3 = Neutro; Nível 4 = Concordo; Nível 5 = Concordo totalmente

3.2.3 Análise de correlação

Em relação à correlação entre os indicadores de comprometimento organizacional e as variáveis sociodemográficas, os resultados apresentados na Tabela 5 não revelam relações estatisticamente significativas. As correlações observadas são, em geral, de baixa magnitude, indicando que fatores como idade, escolaridade e tempo de trabalho na empresa não influenciam de forma expressiva os níveis de comprometimento dos colaboradores. Estes resultados vão ao encontro de Mowday et al. (1979), que salientam que o vínculo organizacional se baseia sobretudo em fatores afetivos e de identificação com os valores e objetivos da empresa.

Em suma, os resultados indicam que o comprometimento organizacional nesta amostra assume um caráter mais emocional e individual, sendo menos condicionado por variáveis sociodemográficas e mais influenciado pela percepção do ambiente e da cultura organizacional.

Tabela 5 – Correlação de Spearman entre indicadores referentes ao comprometimento organizacional e variáveis sociodemográficas

	Nível de escolaridade	Idade	Tempo de trabalho na empresa
1.Sinto-me emocionalmente ligado(a) à empresa.	-0,401	0,129	0,039
2.Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.	-0,337	-0,033	0,051
3.Estou disposto(a) a fazer esforços extras para ajudar a organização a alcançar seus objetivos.	-0,048	-0,377	-0,323
4.Tenho intenção de permanecer nesta empresa a longo prazo.	-0,140	0,073	0,001
5.Não consideraria trocar de emprego, mesmo recebendo uma oferta vantajosa.	0,231	-0,100	-0,203
6.Eu recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar.	-0,032	0,089	0,085

Para analisar a relação entre as dimensões do comprometimento organizacional e da motivação no trabalho, optou-se pela utilização do coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que este método não pressupõe a normalidade dos dados e é adequado para variáveis de natureza ordinal, como as utilizadas nesse estudo.

Os resultados apresentados na Tabela 6 evidenciam correlações significativas entre os indicadores de comprometimento organizacional e as dimensões da motivação laboral, revelando uma associação positiva entre o envolvimento emocional e o nível de motivação dos colaboradores.

Entre variáveis analisadas, destaca-se de forma clara a variável “Eu recomendaria esta empresa um bom lugar para trabalhar”, que apresenta correlações significativas com todas as variáveis da motivação (r entre 0,468 e 0,543; $p < 0,01$ e $p < 0,05$). Este resultado demonstra que os colaboradores que recomendariam a empresa demonstram níveis mais elevados de motivação, tanto intrínseca, associada ao prazer e sentido do trabalho como extrínseca, relacionada com o reconhecimento e o ambiente organizacional.

Segundo McShane e Glinow (2009) o comprometimento organizacional está ligado ao vínculo emocional de um colaborador para com a empresa. Assim, a disposição para recomendar a empresa representa um indicador global de envolvimento, satisfação e motivação no contexto de trabalho.

O comprometimento organizacional associa a identificação de um indivíduo com a sua organização, enfatizando o desejo de permanecer na mesma e a aceitação dos valores da organização, segundo Mowday et al (1982). Neste sentido, observou-se igualmente correlações elevadas entre a intenção de permanecer na empresa a longo prazo e a motivação para a realização das atividades ($r = 0,654$; $p < 0,01$), bem como entre o orgulho em trabalhar na empresa e a motivação intrínseca ($r = 0,603$; $p < 0,01$). Por outro lado, verificou-se uma correlação praticamente nula entre o sentimento de ligação emocional à empresa e a motivação pelas recompensas financeiras e benefícios ($r = -0,013$). Este resultado indica que, no contexto do grupo farmacêutico em análise, o vínculo emocional dos colaboradores não depende de fatores monetários.

Deste modo, após analisar os resultados da Tabela 6 verifica-se que a motivação laboral está fortemente associada ao comprometimento organizacional e à percepção positiva da empresa, sendo a variável “Eu recomendaria esta empresa um bom lugar para trabalhar” o melhor indicador global da motivação e de envolvimento organizacional.

Tabela 6 – Correlação de Spearman entre indicadores referentes ao comprometimento organizacional e indicadores de motivação no trabalho

	Sinto-me motivado(a) para realizar as minhas atividades no trabalho	Sinto-me motivado(a) pelas recompensas financeiras e benefícios	A equipa e os líderes ao meu redor contribuem para a minha motivação no trabalho
1.Sinto-me emocionalmente ligado(a) à empresa.	0,563**	-0,013	0,255
2.Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.	0,603**	0,388	0,363
3.Estou disposto(a) a fazer esforços extras para ajudar a organização a alcançar seus objetivos.	0,516*	0,438*	0,442*
4.Tenho intenção de permanecer nesta empresa a longo prazo.	0,654**	0,200	0,420*
5.Não consideraria trocar de emprego, mesmo recebendo uma oferta vantajosa.	0,316	0,302	0,482*
6.Eu recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar.	0,670**	0,468*	0,543**

** Significativo a 1% * Significativo a 5%

A Tabela 7 também resultou da aplicação coeficiente de correlação de Spearman, com o objetivo de identificar as relações entre o comprometimento organizacional com as diferentes dimensões de satisfação no trabalho.

Os resultados revelam correlações fortes e estatisticamente significativas entre as variáveis analisadas, destacando-se novamente a variável “Eu recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar”, que se correlaciona de forma consistente com todas as dimensões da satisfação laboral. As correlações mais elevadas verificam-se com a satisfação com o relacionamento entre colegas ($r = 0,822$; $p < 0,01$), com as políticas e práticas da empresa ($r = 0,734$; $p < 0,01$) e com as oportunidades de desenvolvimento profissional ($r = 0,595$; $p < 0,01$).

Segundo Clark e Oswald (1996) a satisfação no trabalho expressa o nível em que alguém se sente positivamente ou negativamente relativamente ao seu trabalho e exige

uma avaliação subjetiva em relação a determinados fatores, nomeadamente, a relação com os seus colegas. Assim sendo, verificou-se também que a variável “satisfação com o relacionamento entre colegas” apresenta correlações positivas e significativas com todas as dimensões do comprometimento organizacional, evidenciando que as relações interpessoais desempenham um papel central na ligação emocional e no envolvimento dos colaboradores com a empresa. Este resultado reforça a importância do clima social e da coesão entre colegas enquanto fatores promotores de compromisso e satisfação no trabalho.

A satisfação com a comunicação entre níveis hierárquicos apresenta também uma correlação significativa com a recomendação da empresa ($r = 0,695$; $p < 0,01$), o que demonstra que a existência de canais de comunicação eficazes é um elemento central na construção do compromisso e da satisfação.

Novamente, o comprometimento organizacional volta a ter destaque em variáveis como o orgulho e a ligação emocional à empresa a apresentarem correlações significativas com múltiplas dimensões da satisfação, nomeadamente com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e com as políticas da organização (Meyer & Allen, 1991).

Por outro lado, observa-se que a satisfação com as condições de segurança apresenta uma correlação menos expressiva com o comprometimento, deste modo é necessário investir em aspetos como as condições de segurança e bem-estar físico, de forma a aumentar ainda mais a satisfação por parte dos colaboradores.

Após analisar a tabela abaixo verificamos que para os profissionais do setor farmacêutico o envolvimento afetivo, a confiança na organização e a qualidade das relações interpessoais são os principais fatores que sustentam tanto a satisfação como o compromisso organizacional, embora se reconheça a importância de continuar a investir nas condições de trabalho como complemento à gestão humana.

Tabela 7 – Correlação de Spearman entre indicadores referentes ao comprometimento organizacional e indicadores de satisfação no trabalho

	Satisfação com o ambiente físico de trabalho	Satisfação com a comunicação entre níveis hierárquicos	Satisfação com as políticas e práticas da empresa	Satisfação com as oportunidades de desenvolvimento profissional	Satisfação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Satisfação com as condições de segurança	Satisfação com as tarefas que realizadas no dia a dia	Satisfação com relacionamento entre colegas
1.Sinto-me emocionalmente ligado(a) à empresa.	0,339	0,388	0,544**	0,352	0,437*	0,118	0,419*	0,499*
2.Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.	0,430*	0,512*	0,535**	0,482*	0,313	0,416*	0,495	0,582**
3.Estou disposto(a) a fazer esforços extras para ajudar a organização a alcançar seus objetivos.	0,424*	0,514*	0,553**	0,470*	0,196	0,435*	0,373	0,603**
4.Tenho intenção de permanecer nesta empresa a longo prazo.	0,356	0,550**	0,527**	0,562**	0,396	0,200	0,556	0,702**
5.Não consideraria trocar de emprego, mesmo recebendo uma oferta vantajosa.	0,351	0,469*	0,389	0,481*	0,230	0,236	0,268	0,464*
6.Eu recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar.	0,730**	0,695**	0,734**	0,595**	0,493*	0,510*	0,626**	0,822**

** Significativo a 1%

* Significativo a 5%

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

Em suma, este trabalho procurou explorar a relação entre motivação, satisfação e comprometimento organizacional dos colaboradores de um grupo farmacêutico, recorrendo à literatura existente e à análise dos dados recolhidos através de um inquérito, podendo assim ser retiradas algumas conclusões importantes.

Em primeiro lugar, a motivação desempenha um papel fulcral no comprometimento organizacional e na satisfação. Verificou-se que a motivação intrínseca, associada ao prazer e sentido de trabalho, é a que mais contribui para níveis elevados de desempenho e lealdade para com a organização. Já motivação extrínseca, como o ambiente organizacional, mostraram-se relevantes, mas com um impacto mais limitado.

No que concerne à satisfação no trabalho, observou-se que se encontra fortemente associada às relações interpessoais, à comunicação e ao reconhecimento dentro da organização. Os colaboradores que mencionam ter uma boa relação com a chefia, colegas de trabalho e que tenham um bom ambiente de trabalho tendem a apresentar níveis de satisfação mais elevados e consequentemente um maior compromisso com a empresa. Por outro lado, aspetos como as condições de segurança e fatores materiais mostraram correlações menos expressivas.

Quanto ao comprometimento organizacional, verificou-se que os funcionários mais satisfeitos e motivados são os que demonstraram maior identificação com a empresa recomendando-a como um bom local para trabalhar. As dimensões afetivas do comprometimento sobressaem mostrando que a ligação emocional constitui o fator determinante para o envolvimento dos colaboradores.

De forma geral, os resultados comprovam que a motivação, satisfação e o comprometimento estão fortemente interligados, influenciando-se mutuamente garantindo o sucesso da organização. Investir na comunicação, no desenvolvimento profissional e no reconhecimento é essencial para reforçar o vínculo dos colaboradores para com a organização e potenciar o seu desempenho.

Importa ainda referir que o estudo destas temáticas no contexto da indústria farmacêutica permanece limitado. Trata-se de um domínio fortemente regulado, marcado por elevados níveis de confidencialidade e por restrições significativas no acesso a informação organizacional, o que dificulta a realização de investigações empíricas de

maior escala. Deste modo, este estudo assume um caráter exploratório e procura contribuir para o avanço do conhecimento nesta área, oferecendo uma perspectiva prática sobre os fatores que influenciam a motivação e o comprometimento no contexto organizacional farmacêutico.

Pode afirmar-se que a promoção de um ambiente de trabalho positivo sustenta relações de confiança, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional e é essencial para potenciar a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores no contexto farmacêutico, reforçando simultaneamente a sustentabilidade e a competitividade das organizações desta área.

REFERÊNCIAS

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281–306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Associação Nacional das Farmácias. (2025, setembro 28). Presidente do Governo Regional dos Açores enfatiza função insubstituível das farmácias. ANF. <https://www.anf.pt/noticias/presidente-do-governo-regional-dos-aco-eres-enfatiza-funcao-insubstituivel-das-farmacias/>
- Associação Portuguesa de Estudantes de Farmácia [APEF]. (2012). *Conclusões do XI Fórum Educacional*. Coimbra: Associação Portuguesa de Estudantes de Farmácia.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 587–616.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bohrer, R. (1981). Motivação: Abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda. *Revista de Administração de Empresas*, 21(4), 43–47.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346–355.
- Buddeberg-Fischer, B., Christen, S., Weishaupt, D., Hoffmann, A., & Kubik-Huch, R. A. (2011). Professional satisfaction of radiologists in Switzerland. *Swiss Medical Weekly*, 141, 1–9.
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão (CESUC)*, 4(6), 1º semestre.
- Chan, S. H., & Qiu, H. H. (2011). Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: Empirical evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1109–1127.
- Christensen, P. (2002). Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*, 18(2).
- Clark, A., & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359–381.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dejours, C. (2000). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Fernandes, L. G., Rodrigues, V. F., Ribeiro, M. I. B., & Pinto, I. C. J. F. (2014). Work satisfaction within community pharmacy professionals. *Journal of Pharmaceutical Care and Health Systems*, 2(1), 6–12.
- Fonseca, A. M. (2009). *Contribuição dos factores motivacionais para a satisfação no trabalho* [Dissertação de Mestrado, ISCTE]. Lisboa.
- Geca, E. E. F., Alves, A. T. B., Ribeiro, M. I. B., & Pires, T. C. D. S. (2012). Nível de satisfação com o trabalho em profissionais de farmácias do distrito de Bragança. In *Livro de Atas das Ias Jornadas de Farmácia*. Instituto Politécnico de Bragança: Escola Superior de Saúde.
- Graça, L. (2010). Satisfação profissional dos profissionais de saúde: Um imperativo também para a gestão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*.
- Gregório, J. P. B. (2011). *Análise de cenários para o planeamento de recursos humanos da saúde: O farmacêutico comunitário em Portugal, 2020* [Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa].
- Gregório, J., & Velez Lapão, L. (2012). Uso de cenários estratégicos para planeamento de recursos humanos em saúde: O caso dos farmacêuticos comunitários em Portugal 2010–2020. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 30(2), 125–142.
- Hardigan, P., & Carvajal, M. (2007). Job satisfaction among practicing pharmacists: A Rasch analysis. *The Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, 5(4).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Liu, C. S., & White, L. (2011). Key determinants of hospital pharmacy staff's job satisfaction. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7, 51–63.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Org.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1350). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Macário, C. A. (2018). *O contributo do comprometimento organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Viseu].
- Mann, G. A. (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33–48.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Martins, M., & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195–205.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mota, R. (2009). *Motivação e liderança e a importância da remuneração neste processo*. São Paulo: Clube de Autores.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 533–546.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Oliveira, O. (Org.). (2004). *Gestão da qualidade: Tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: The case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768–1781.
- Pereira, A. C. M. (2010). *Fatores de satisfação profissional dos técnicos de diagnóstico e terapêutica* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã].
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139–154.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Saridakis, G., Lai, Y., Torres, R. I. M., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1739–1769.
- Santos, H. J., Cunha, I. N., Coelho, P. V., Cruz, P., Botelho, R., Fatia, G., Marques, C., & Gomes, A. (2009). *Boas práticas farmacêuticas para a farmácia comunitária (BPF)* (3ª ed.). Lisboa: Ordem dos Farmacêuticos, Conselho Nacional da Qualidade.

- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., & Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 5, 121–132.
- Sepctor, P. (1997). *Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153–167.
- Vieira, J., Silva, F., Teixeira, J., & Menezes, A. (2023). Climbing the ladders of job satisfaction and employee organizational commitment: Cross-country evidence using a semi-nonparametric approach. *Journal of Applied Economics*, 26(1), 2163581.
- Yami, A., Hamza, L., Hassen, Jira, C., & Sudhakar, M. (2011). Job satisfaction and its determinants among health workers in Jimma University Specialized Hospital, Southwest Ethiopia. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 21(Suppl. 1), 19–27.

ANEXOS

Anexo – Questionário

Este questionário é desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas Empresariais. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para efeitos de publicações académicas e visam a compreender melhor a temática Motivação, satisfação e comprometimento organizacional: Uma análise no setor farmacêutico. A resposta a este questionário é voluntária e anónima. Durante o preenchimento das respostas pode, em qualquer momento, recusar a sua participação ou interromper o seu preenchimento e nenhum dado será guardado. Logo que submeta o questionário as suas respostas serão registadas de forma anónima e por isso deixarão de estar acessíveis. Agradeço a sua participação. Se necessitar de mais informações ou esclarecimentos adicionais, não hesite em contactar-me através do contacto disponibilizado.

Nome: Joana Sousa | E-mail: 2019108299@uac.pt | Faculdade de Economia e Gestão

Depois de devidamente informado(a):

- ☐ Aceito participar no estudo
- ☐ Não aceito participar no estudo

I. Dados sociodemográficos

1. Idade:

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 anos ou mais

2. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Tempo de trabalho na empresa atual:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ 7 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

4. Cargo atual:

- ☐ Técnico(a) de Farmácia
- ☐ Técnico(a) Auxiliar de Farmácia
- ☐ Farmacêutico
- ☐ Diretor Técnico
- ☐ Outro

5. Nível de escolaridade:

- ☐ Ensino secundário completo
 - ☐ Ensino superior incompleto
 - ☐ Ensino superior completo
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutorado
-

II. Motivação com o Trabalho

Utilize a escala abaixo para responder às seguintes perguntas:

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Neutro | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

- ☐ Sinto-me motivado(a) para realizar as minhas atividades no trabalho.
- ☐ Tenho clareza sobre como o meu trabalho contribui para os objetivos da organização.
- ☐ O ambiente de trabalho é estimulante para o meu desenvolvimento profissional.
- ☐ Recebo reconhecimento pelo meu desempenho no trabalho.
- ☐ Tenho oportunidades de progressão e crescimento na empresa.
- ☐ O salário que recebo é adequado às responsabilidades que tenho.
- ☐ Os objetivos e metas estabelecidos são desafiantes, mas alcançáveis.
- ☐ Sinto-me motivado(a) por recompensas financeiras e benefícios.
- ☐ A equipa e os líderes ao meu redor contribuem para a minha motivação no trabalho.

III. Satisfação com o Trabalho

Utilize a escala abaixo para responder às seguintes perguntas:

1 = Muito insatisfeito(a) | 2 = Insatisfeito(a) | 3 = Neutro | 4 = Satisfeito(a) | 5 = Muito satisfeito(a)

- ☐ Estou satisfeito(a) com o ambiente físico de trabalho.
- ☐ Estou satisfeito(a) com a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos.

- ☐ Estou satisfeito(a) com as políticas e práticas da empresa.
 - ☐ Sinto-me satisfeito(a) com as oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas.
 - ☐ Estou satisfeito(a) com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal proporcionado pela empresa. ☐
 - ☐ Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.
 - ☐ Estou satisfeito(a) com as condições de segurança no trabalho.
 - ☐ Estou satisfeito(a) com as tarefas que realizo no meu dia a dia.
-

IV. Comprometimento Organizacional

Utilize a escala abaixo para responder às seguintes perguntas:

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Neutro | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

- ☐ Sinto-me emocionalmente ligado(a) à minha empresa.
- ☐ Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.
- ☐ Estou disposto(a) a fazer esforços extras para ajudar a organização a alcançar seus objetivos.
- ☐ Sinto-me responsável pelo sucesso da organização.
- ☐ Tenho intenção de permanecer nesta empresa a longo prazo.
- ☐ Acredito que a empresa valoriza e respeita os seus funcionários.
- ☐ Não consideraria trocar de emprego, mesmo recebendo uma oferta vantajosa.
- ☐ Eu recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal

DM

2025



Motivação, satisfação e compromisso organizacional: Uma análise no setor farmacêutico

Joana Pavão Sousa