



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional nas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul - O Caso do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul e do Instituto Superior de Ciências de Educação do Sumbe

Domingos Augusto Lunga

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Evangelina da Natividade Camelo Bonifácio Correia da Silva

Professora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso

Bragança, dezembro de 2016.



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional nas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul - O Caso do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul e do Instituto Superior de Ciências de Educação do Sumbe

Domingos Augusto Lunga

Orientada por

Orientadora Doutora Evangelina da Natividade Camelo Bonifácio Correia da Silva

Coorientadora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso

Bragança, dezembro de 2016.

O estudante constitui o motivo relevante da existência das Instituições do Ensino Superior, bem como os recursos humanos, materiais e financeiros, são os fatores do sucesso ou insucesso do desenvolvimento das referidas instituições, daí que, para além de se criar políticas de atração e retenção dos estudantes, também se torna imperioso, na mesma proporção, a criação de melhores condições laborais que proporcionem a retenção dos quadros, para que deste modo possam contribuir positivamente para o alcance da competitividade organizacional e dos objetivos institucionais preconizados.

Neste contexto o presente estudo teve como objetivo principal, relacionar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com as conceções sobre a satisfação no trabalho, através da comparação entre as expectativas dos funcionários com as perceções que os mesmos têm sobre o desempenho das referidas instituições e simultaneamente analisar as estratégias ou estilos de gestão, praticadas pelas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul.

O estudo recaiu sobre 281 profissionais que exercem a sua profissão nas Instituições de Ensino Superior públicas da província do Kwanza Sul. Aplicou-se um inquérito por questionário, para a obtenção de informações genéricas sobre os mesmos, com vista a identificar a importância atribuída a cada item avaliado sobre as instituições bem como o grau de satisfação relativamente a estes itens. Os resultados foram analisados utilizando o Modelo Europeu CAF 2006. Para a mensuração da satisfação, foi utilizada a Escala de *LIKERT* 5 pontos para identificar e quantificar as dimensões que contribuem para a satisfação global dos funcionários.

Os resultados obtidos permitem concluir que a satisfação dos funcionários docentes e não docentes com o estilo de liderança é positiva. Constata-se que os profissionais se encontram globalmente satisfeitos dado que todas as dimensões que permitem identificar a satisfação global dos funcionários com ISPKS e o ISCED, foram avaliadas de forma positiva. Quanto à identificação dos funcionários que estão globalmente satisfeitos, a idade, o sexo, a nacionalidade, as características laborais, o envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão e “Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e gestores” são os determinantes mais relevantes para a satisfação global dos funcionários com a instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Recursos Humanos; Satisfação Profissional, Ensino Superior e Desempenho Organizacional

The student is the relevant reason for the existence of higher education institutions, as well as human, material and financial, are the success factors or failure of the development of these institutions, so that, in addition to creating attraction and retention policies of students, it also becomes imperative in the same proportion, creating better working conditions that provide the retaining staff, so this way they can contribute positively to the achievement of organizational competitiveness and recommended institutional objectives.

In this study context we had as main objective to relate the practices of Human Resources Management with conceptions about job satisfaction, by comparing the expectations of employees with the perceptions that they have on the performance of these institutions and at the same time analyze the strategies or management styles practiced by the Institutions of Public Higher Education of Kwanza South Province.

The study fell about 281 professionals who practice their profession in public higher education institutions of Kwanza South province. It was applied a questionnaire, to obtain general information about them, to identify the importance attached to each rated item on the institutions and the level of satisfaction with regard to these items. The results were analyzed using the European model CAF 2006. For the measurement of satisfaction, we used the Likert Scale 5 points to identify and quantify the dimensions that contribute to the overall employee satisfaction.

The results showed that the satisfaction of teaching staff and non-teaching staff with leadership style is positive. It appears that professionals are generally satisfied since all the dimensions which enable the overall employee satisfaction with ISPKS and ISCED were evaluated positively. The identification of employees who are globally satisfied, age, gender, nationality, labor characteristics, employee involvement in decision-making processes and "Mechanisms for consultation and dialogue between employees and managers" are the most important determinants for overall employee satisfaction with the institution.

KEYWORDS: Management, Human Resources; Professional satisfaction, higher education and organizational performance

El estudiante es la razón relevante para la existencia de instituciones de enseñanza superior, así como los recursos humanos, materiales y financieros, son los factores de éxito o fracaso del desarrollo de estas instituciones, de manera que, además de la creación de políticas de atracción y retención de los estudiantes, también se convierte imprescindible, en la misma proporción, la creación de mejores condiciones de trabajo que proporcionan el personal de retención, por lo que de esta manera se puede contribuir positivamente a la consecución de la competitividad organizacional y de los objetivos institucionales preconizados.

En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo principal relacionar la Práctica de Gestión de Recursos Humanos con las concepciones sobre la satisfacción laboral, mediante la comparación de las expectativas de los empleados con las percepciones que tienen sobre el desempeño de estas instituciones y, simultáneamente, analizar las estrategias o estilos de gestión practicados por las instituciones de enseñanza superior pública de la provincia de Kwanza Sul.

El estudio se redujo alrededor de 281 profesionales que ejercen su profesión en instituciones públicas de enseñanza superior en la provincia del Kwanza Sul. Se aplica un cuestionario, para obtener información general acerca de ellos, para identificar la importancia que se concede a cada ítem evaluado en las instituciones y el nivel de satisfacción con respecto a estos ítems. Los resultados fueron analizados utilizando el modelo europeo de la CAF 2006. Para la medición de la satisfacción, se utilizó la escala de *LIKERT* de 5 puntos para identificar y cuantificar las características que contribuyen a la satisfacción global de los empleados.

Los resultados mostraron que la satisfacción del profesorado y del personal no docente con el estilo de liderazgo es positivo. Asimismo los profesionales están globalmente satisfechos, una vez que, todas las dimensiones que identifican la satisfacción global de los empleados con ISPKS y ISCED fueron evaluadas positivamente. Cuanto a la identificación de los profesionales que están globalmente satisfechos, la edad, el sexo, la nacionalidad, la situación laboral, la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones y en los "Mecanismos de consulta y el diálogo entre los empleados y los gerentes " son los determinantes más importantes para la satisfacción global de los empleados con la institución.

PALAVRAS CLAVE: Gestión; Recursos Humanos; satisfacción profesional, la educación superior y el desempeño organizacional

“A meta da vida não é a perfeição, mas o eterno processo de aperfeiçoamento, amadurecimento, refinamento” John Dewey (1859 – 1952)

AGRADECIMENTO

Aos Ilustres dirigentes das Instituições de Ensino Superior públicas da província do Kwanza Sul, pela autorização concedida, para aplicação dos questionários bem como de outras informações autorizadas para o sucesso desta investigação.

À Doutora Evangelina da Natividade pelo apoio e dedicação que manifestou na orientação deste trabalho de investigação.

À Doutora Cláudia Miranda pelo apoio e dedicação que manifestou na orientação deste trabalho de investigação.

À direção do IPB, docentes e investigadores, pelo carinho e encorajamento.

À minha esposa e filhos pela força e pelo tempo que ficaram sem a presença paterna.

Aos funcionários do Ensino Superior ISPKS e do ISCED, o meu muito obrigado pelo apoio no preenchimento dos questionários.

À Todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso deste trabalho, não esquecendo-se dos companheiros do mestrado MGO 2015 e MGO 2016 o meu muito obrigado.

Lista de Siglas e Abreviaturas	ix
Lista de Siglas e Abreviaturas	ix
Lista de Figuras	x
Lista de Tabelas.....	xi
Introdução	1
Capítulo I - O Ensino Superior em Angola.....	4
1.1. Desenvolvimento do Ensino Superior em Angola	4
1.2. Linhas Mestras para Melhoria da Gestão do Subsistema do Ensino Superior de Angola..	7
1.3. Estatuto Orgânico do Ministério do Ensino Superior em Angola	13
Capítulo II - A Problemática da Gestão das Organizações	16
2.1. Conceitos de Gestão	16
2.1.1. Algumas Aptidões do Gestor	18
2.2. Gestão <i>Versus</i> Liderança	20
2.3. Conceito e evolução da Gestão de Recursos Humanos	22
2.3.1. A Gestão de Recursos Humanos como uma Função de Suporte à Estratégia Económica da Organização.	25
2.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado Desempenho	26
2.4.1. Sistemas de Recompensas e os Fatores de Motivação.....	30
2.5. Caracterização dos Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul.....	33
Capítulo III - A Satisfação Profissional <i>versus</i> Práticas de Gestão de Recursos Humanos	37
3.1. Satisfação no Trabalho	37
3.2. Consequência da Satisfação no Trabalho.....	41
3.3. Qualidade de gestão dos Recursos Humanos face às Instituições de Ensino Superior ..	42
Capítulo IV - Enquadramento metodológico e Resultados.....	44
4.1. Enunciado do Problema de estudo, objetivos e Justificação do tema.	44
4.2. Metodologia de investigação	45
4.3. Etapas da investigação	46
4.3.1. Definição das hipóteses de partida e dimensões	47
4.3.2. Instrumento de Recolha de Dados, Métodos e Técnicas de Investigação.....	49
4.4. Tratamento dos dados	51
4.5. Análise e discussão dos resultados.....	52
4.5.1. Identificação e caracterização da amostra	52

4.5.2.Caraterização da Escala CAF 2006 de satisfação com o trabalho	56
4.5.3.Análise inferencial	63
4.5.3.1.Comparação entre instituições	63
4.5.3.2.A instituição ISPKS.....	65
4.5.3.3.A instituição ISCED	76
Discussão dos Resultados.....	87
Conclusões, Limitações do Estudo e Sugestões	90
Referências Bibliográficas	94
AnexoS	98
Anexo 3 : questionário aplicado	101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAF	Common Assessment Framework
EFQM	Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade
ES	Ensino Superior
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IES	Instituições de Ensino Superior
ISPKS	Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul
ISCEDS	Instituto Superior de Educação do Sumbe
MÊS	Ministério do Ensino Superior
NM	Níveis de Motivação
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
RA	Regiões Académicas
RH	Recursos Humanos
SGFI	Satisfação Global dos Funcionários com a Instituição
SGSG	Satisfação com a Gestão e Sistema de Gestão
SCT	Satisfação com o Trabalho
SDC	Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira
SEL	Satisfação com Estilo de Liderança
SELT	Satisfação com o Estilo de Liderança de Topo
SELI	Satisfação com o Estilo de Liderança Intermédia
SCHSES	Satisfação com as Condições de Higiene, Segurança, Equipamentos, e Serviços
SSRV	Satisfação com o Sistema de Remuneração Vigente
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UKB	Universidade Katyavala Bwila
UAN	Universidade Agostinho Neto
IESPPKS	Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de gestão	17
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	31
Figura 3– fluxograma das etapas da investigação.....	47
Figura 4 - Desenho metodológico da dedução das hipóteses.....	48
Figura 5 – População alvo vs amostra.....	52
Figura 6 - Categoria profissional	55
Figura 7 - Função desempenhada na instituição.....	55
Figura 8 - Resumo da média global e desvio padrão global das dimensões	61
Figura 9 - Diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões da CAF	62
Figura 10 - Diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões da CAF por instituição.....	65
Figura 11 - Caraterização da existência de práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISPKS.....	75
Figura 12- Caraterização da existência de práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISCED.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As 8 regiões académicas.....	12
Tabela 2 - Caraterização sociodemográfica	54
Tabela 3 - Caraterização do exercício de funções na instituição	56
Tabela 4 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação global dos funcionários com a instituição.....	57
Tabela 5 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com a gestão e sistemas de gestão	57
Tabela 6 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com as condições de trabalho.....	58
Tabela 7 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o desenvolvimento da carreira	58
Tabela 8- Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com os níveis de motivação	58
Tabela 9 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o estilo de liderança de topo	59
Tabela 10 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o estilo de liderança intermédia	59
Tabela 11 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	60
Tabela 12 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o sistema de remuneração vigente.....	60
Tabela 13 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF	62
Tabela 14 - Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i>	63
Tabela 15 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da instituição.....	64
Tabela 16 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função do sexo	66
Tabela 17 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da faixa etária	67
Tabela 18 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da nacionalidade.....	68
Tabela 19 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função de ter ou não filhos	68
Tabela 20 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função do vínculo laboral.....	69
Tabela 21 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da atividade desempenhada.....	70

Tabela 22 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função das habilitações académicas.....	71
Tabela 23 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da facilidade de frequência em formação.....	72
Tabela 24 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função das razões que o levaram a trabalhar na instituição	73
Tabela 25 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da possível escolha da instituição para trabalhar.....	74
Tabela 26 - Caraterização da satisfação com as práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISPKS	76
Tabela 27 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função do sexo	77
Tabela 28 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da faixa etária	77
Tabela 29 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da nacionalidade	78
Tabela 30 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função de ter ou não filhos.....	79
Tabela 31 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função do vínculo laboral	79
Tabela 32 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da atividade desempenhada	80
Tabela 33 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função das habilitações académicas	81
Tabela 34 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da facilidade de frequência em formação	82
Tabela 35 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função das razões que o levaram a trabalhar na instituição	83
Tabela 36 - Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da possível escolha da instituição para trabalhar	84
Tabela 37 - Caraterização da satisfação com as práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISCED.....	86

Embora não seja possível encontrar um conceito universal, podemos considerar a gestão, como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns. Muitas vezes, provavelmente, na maioria dos casos além da orientação e coordenação de pessoas, a gestão implica também a afetação e o controlo de recursos financeiros e materiais (Teixeira, 1998).

A gestão como qualquer outra área de conhecimento, tem evoluído ao longo do tempo, sendo que nos últimos anos se tem assistido a uma série de desenvolvimentos sem precedentes com o conseqüente enriquecimento desta área do saber e o benefício das organizações, dos seus membros e da sociedade em geral (Teixeira, 1998).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre a organização e os seus empregados. Neste sentido, a GRH pode ser considerada como todas as ações relativas à seleção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a um nível coletivo como individual (Caetano & Vala, 2007).

O desenvolvimento do Ensino Superior angolano depende, em primeira instância, da qualidade dos Recursos Humanos (RH) bem como de outros inputs necessários para o sucesso dos desafios preconizados nas linhas mestras do subsistema do Ensino Superior (ES) do país.

As Instituições de Ensino Superior (IES), têm como potenciais clientes os estudantes, que por sua vez, estão inseridos num ambiente de atuação futura nas várias esferas do saber, para o desenvolvimento sustentável que se impõe. Ora, se tal não acontecer compromete as referidas instituições porque abdicam de um conjunto de esforços na aquisição de condições necessárias, com vista a tornar o processo de formação de quadros com a qualidade requerida para poderem atuar de forma eficiente e eficaz nos programas de desenvolvimento nacional e internacional.

As IES oferecem serviços aos seus clientes e à comunidade e necessitam, por isso, de ter conhecimentos dos principais aspetos que influenciam a tomada de decisão dos potenciais funcionários, ao fazer parte do pessoal de quadro da instituição. Na verdade a relação não é estreita, existem lacunas e deveriam ser pensadas alterações na avaliação prévia e nas expectativas e perceções na medida em que os funcionários interagem com a instituição. Isto exige uma monitorização constante do nível de satisfação dos funcionários com a preocupação de os conseguir reter, fazendo com que se sintam parte integrante de todos os processos da instituição (Grey, 2004).

As atitudes positivas da GRH e de todos os inputs necessários para o progresso institucional, levam ao interesse do público em trabalhar na instituição, como também ao aumento de retenção de funcionários. A perda de um funcionário, cria constrangimentos na programação das atividades das IES e pode gerar o enfraquecimento da sua imagem diante dos cidadãos.

Outrossim, a satisfação do trabalhador e as percepções de qualidade superior incentivam comportamentos favoráveis à prestação de melhores serviços aos clientes.

Nesta conformidade o presente estudo teve como principal objetivo, relacionar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) com as concepções sobre a satisfação no trabalho, através da comparação entre as expectativas dos funcionários com as percepções que os mesmos têm sobre o desempenho das referidas instituições e simultaneamente analisar as estratégias ou estilo de gestão, praticadas pelas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul (IESPPKS). Pretendia-se assim, identificar os atributos e as dimensões relacionadas com a qualidade da GRH que influenciam a satisfação dos funcionários das Instituições em estudo.

Deste modo, enumeramos os outros objetivos deste estudo:

- 1 Verificar a relação entre a gestão *versus* satisfação dos funcionários;
- 2 Analisar o grau de satisfação sobre a gestão destas instituições;
- 3 Identificar e hierarquizar os estilos de liderança dos diferentes gestores;
- 4 Averiguar se existe satisfação com o estilo de liderança para os diferentes gestores;
- 5 Apresentar sugestões de melhoria para o processo da Gestão de Recursos Humanos nestas instituições.

O estudo recaiu sobre os profissionais docentes e não docentes do ISPKS e o ISCED. O universo era constituído por um total de 281 funcionários distribuídos pelas duas instituições, dos quais 95 docentes e 74 funcionários não docentes do ISPKS e 63 docentes e 49 funcionários não docentes do ISCED. Sublinha-se que os dados recolhidos são relativos ao ano de 2016.

Para dar resposta aos objetivos referidos anteriormente aplicou-se um inquérito por questionário, já validado, em que se pretendia obter informações genéricas sobre os profissionais docentes e não docentes, identificando o grau de satisfação relativamente a cada item avaliado das instituições em estudo como fator da qualidade da GRH.

Assumiu-se um erro amostral de 5,5% e um nível de significância de 5%. A investigação adotou uma abordagem quantitativa exploratória. Neste estudo para identificar e quantificar as características que contribuem para a satisfação global dos funcionários, foi utilizada a metodologia de LIKERT apresentada em 5 pontos.

Considerado o que foi dito, o presente trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos.

Assim, inicia com uma breve introdução onde será apresentado o enquadramento do estudo, os objetivos, a metodologia utilizada e a estrutura da dissertação.

Posteriormente, no primeiro ponto apresenta-se uma breve análise do Ensino Superior em Angola e o seu percurso histórico em síntese.

No segundo ponto, explicitam-se os conceitos da Gestão, Recursos Humanos, satisfação profissional e desempenho institucional, bem como a mensuração da própria gestão estratégica de RH, de forma a perceber a relação que existe entre esta e a satisfação dos funcionários das IES. No ponto três explicitam-se os conceitos de satisfação no trabalho, as consequências e a qualidade de Gestão dos recursos Humanos face às Instituições de Ensino Superior.

No quarto ponto faz-se a análise empírica relativa ao objeto do estudo, pretendendo dar resposta ao objetivo do estudo e validar (ou não) as hipóteses de investigação. Igualmente se explica e descreve o instrumento de recolha de dados (questionário), os métodos e técnicas de investigação e os respetivos procedimentos de obtenção e seleção da amostra, bem como se apresenta o tratamento, discussão e interpretação dos resultados.

Por último, serão apresentadas as principais conclusões do estudo e sugeridas algumas recomendações e, ainda, linhas de investigação futura sobre a temática em causa.

CAPÍTULO I - O ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA

No primeiro ponto deste estudo apresenta-se uma breve análise do Ensino Superior em Angola, referindo-se algumas alterações verificadas nos últimos anos, dando ênfase às linhas mestras, à expansão e ao estatuto orgânico, enquanto indicadores fundamentais que permitiram o crescimento do ensino superior. Todavia, evidenciam-se dois momentos, ou seja, o período antes da independência nacional e, ainda, o tempo que se iniciou com as reformas educativas de 2002 até 2016. De salientar que 2002 é um marco histórico dado que é a altura em que o país alcançou a paz.

1.1. DESENVOLVIMENTO DO ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA

O Ensino Superior em Angola foi institucionalizado com a criação dos estudos Gerais Universitários de Angola, integrados na Universidade Portuguesa, a 21 de Agosto de 1962 (Decreto-Lei n.º 44530). Em 23 de Dezembro de 1968 foi determinada a transformação dos Estudos Gerais Universitários de Angola, na Universidade de Luanda (Decreto-Lei n.º 48798/76) sendo, em 1976, logo após a proclamação da independência de Angola, transformada em Universidade de Angola, através da Portaria n.º 77ª/76, de 28 de Setembro. Em 1985, a Universidade de Angola passou a chamar-se Universidade Agostinho Neto (UAN) em memória do primeiro Presidente de Angola e primeiro Reitor da Universidade de Angola (Decreto-Lei n.º 85, de 24 de Janeiro, DR n.º 9, I série de 28 de Janeiro de 1985). Segundo dados publicados pela UAN, em 2008, esta universidade havia formado somente três angolanos até 1975 e cerca de cinco mil de 1975 a 2002, altura em que o país alcançou a paz efetiva.

De acordo com os dados divulgados pelo Ministério do Ensino Superior (MES), constata-se que em catorze anos de paz, entre 2002 a 2016, foi possível alargar o Ensino Superior em todo país, como veremos mais adiante. Assim, no ensino secundário já se regista mais de um milhão de alunos e no Ensino Superior o número de estudantes aproximou-se dos 217 mil com uma taxa bruta de 10% o que significa que quase quadruplicou o nível do ano de 2000. Também foi notória a melhoria de qualidade do corpo docente. A percentagem de docentes com o grau de licenciados é ainda bastante relevante representando cerca de 50% de todo pessoal docente, a percentagem de Mestres e Doutores (PhD) que era de 10% em 2001 (Decreto Presidencial n.º 201/11 de 20 de Julho), em 2014 notou-se um crescimento próximo

dos 35% ao nível de Mestres¹ e 11,7 % ao nível de Doutores (PhD), (MÊS- Anuário Estatístico 2014).

Atualmente, as IES enfrentam um ambiente externo dinâmico e em transformação. Tendo em conta as consequências da globalização da economia, que se consubstancia na rápida mudança tecnológica e nas transformações demográficas. Perante restrições financeiras e exigências de eficiência crescente assiste-se ao declínio nos recursos e a uma competição acrescida, especialmente direcionada para o reconhecimento e prestígio das instituições na luta pela conquista dos padrões internacionais. O ES é o subsistema de ensino que visa formar quadros de alto nível para os diferentes ramos de atividade económica e social do país, assegurando-lhes uma sólida preparação técnica, científica, cultural e humana. Sem prejuízo dos princípios gerais enunciados na Lei de Base do Sistema de Educação (Lei n.º 13/01 de 31 de Dezembro), são princípios específicos do subsistema do ensino superior:

- a) Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento e a arte a ciência e tecnologia;
- b) Gestão democrática das instituições do ensino;
- c) Garantia do padrão de qualidade do ensino ministrado, consequentemente dos quadros formados e do trabalho de investigação realizado;
- d) Liberdade de investigação científica e tecnológica;
- e) Vinculação entre a educação e o ensino, a ciência e a tecnologia, o trabalho e as práticas.

Por outro lado, tendo por base a mesma legislação, são objetivos do ensino superior:

- a) Preparar os quadros com formação científica-técnica e cultural num ramo ou especialidade correspondente a uma determinada área do conhecimento;
- b) Realizar a formação em estreita ligação com a investigação científica orientada para a solução dos problemas postos em cada momento pelo desenvolvimento do país e inserida nos processos da ciência técnica e tecnologia;
- c) Assegurar e preparar o exercício da reflexão crítica e da participação na produção;
- d) Promover a pesquisa e a divulgação dos seus resultados para o enriquecimento e desenvolvimento do país.

Atentos aos objetivos apresentados pelo Estado Angolano pode-se dizer que os mesmos representam uma inequívoca determinação política de aposta na qualidade técnica e científica do ensino superior como meio de excelente preparação dos futuros profissionais, visando o desenvolvimento sustentável do país.

O Ensino Superior em Angola compreende: Graduação e Pós-graduação. De referir que graduação tem dois níveis: Bacharelato e Licenciatura.

¹ http://unia.ao/docs/MES_AnuarioEstatistico2014.pdf

O bacharelato corresponde a cursos de ciclo curto, com a duração de três anos e tem por objetivo permitir ao estudante a aquisição de conhecimentos científicos fundamentais para o exercício de uma atividade prática no domínio profissional respectivo, em área a determinar, com carácter terminal. A licenciatura corresponde a cursos de ciclo longo, com a duração de quatro a seis anos e tem como objetivo a aquisição de conhecimentos, habilidades e práticas fundamentais dentro do ramo do conhecimento respetivo e a subsequente formação profissional ou específica.

Sendo assim a pós-graduação compreende duas categorias: Pós-graduação académica e Pós-graduação profissional,

A pós-graduação académica tem dois níveis: Mestrado e Doutoramento;

A pós-graduação profissional compreende a especialização. Esta corresponde a um curso de duração mínima de dois anos e tem como objetivo o aperfeiçoamento técnico-profissional do licenciado. O mestrado, com a duração de dois a três anos, tem como objetivo essencial o enriquecimento da competência científico-profissional dos licenciados.

O doutoramento, com a duração de quatro a cinco anos, é um processo de formação e investigação, que visa proporcionar uma capacidade científica ampla e profunda aos candidatos diplomados, culminando com uma dissertação cujo conteúdo constitui contributo para o património científico universal.

Graus e Diplomas no ensino superior

São conferidos os seguintes graus académicos: Bacharel, Licenciado, Mestre e Doutor.

Acesso

Têm acesso ao ensino superior os candidatos que concluíam com aproveitamento o ensino médio (geral, técnico ou normal) 12ª classe ou equivalente e façam prova de capacidade para a sua frequência, de acordo com os critérios a estabelecer pelo Ministério de tutela.

A prova, ou provas de capacidade, referidas anteriormente, são específicas para cada curso ou grupo de cursos e serão reguladas pelo Ministério da Educação e Cultura.

Modalidade

O ensino superior é ministrado nas seguintes modalidades: Ensino presencial e Ensino à distância.

Investigação Científica

O Estado fomenta e apoia as iniciativas de colaboração entre as entidades públicas e privadas no sentido de estimular o desenvolvimento da ciência, da técnica e da tecnologia.

No ensino superior podem ainda ser atribuídos diplomas e certificados para cursos de curta duração, diplomas de estudos superiores eméritos e doutor honoris causa.

Face ao anteriormente exposto, verifica-se que se registou, durante o período acima referido, algumas alterações no crescimento do ES, quer em termos de alunos, quer em termos de docentes apesar de se reconhecer que os esforços devem ser reforçados de forma a reduzir o número de licenciados e aumentar o número de professores, com o grau de Mestre e Doutor, no ensino tendo em conta aos objetivos da excelência plasmado no Anuário Estatístico em obediência ao lema: Formar com excelência, formar com a realidade.

1.2.LINHAS MESTRAS PARA MELHORIA DA GESTÃO DO SUBSISTEMA DO ENSINO SUPERIOR DE ANGOLA

Considerando a orientação política e a promoção da normalidade da vida das populações, a escassa oferta e elevada procura de serviços educativos no subsistema do Ensino Superior e as enormes necessidades em técnicos superiores que possam responder aos desafios tendentes ao desenvolvimento nos diferentes domínios e em toda a extensão do território nacional, urge a necessidade de definir-se algumas linhas orientadoras de acordo com a Então Secretaria de Estado do Ensino Superior que a seguir se apresentam:

- a) Promover uma visão de desenvolvimento do subsistema do Ensino Superior assente na noção abrangente e funcional de “escola” de forma a encorajar os principais actores a todos os níveis de gestão (onde intervêm IES, Direcções Provinciais de Educação, Governos Provinciais, Ministério da Educação e outros órgãos do Governo) a se implicarem na promoção da qualidade nas IES.
- b) Adequar o Estatuto orgânico do Ministério da Educação (Decreto-Lei nº 7/03 de 17 de Junho) por forma a reforçar a sua acção numa visão integrada de administração do Sistema de Educação e a habilitar tanto os serviços já existentes como os novos, cuja criação se julgue pertinente, das competências legais e de meios humanos e materiais qualificados.
- c) Remeter para os serviços centrais do Ministério da Educação algumas competências ministeriais até aqui exercidas pela Reitoria da UAN, nomeadamente as referentes à promoção da expansão do Ensino Superior no país, ao reconhecimento e à concessão de equivalências de estudos feitos no exterior.
- d) d) Regulamentar a legislação específica já existente sobre o Ensino Superior (Decreto nº 35/01 de 08 de Junho, sobre as normas gerais reguladoras do subsistema de Ensino Superior) de forma a assegurar com eficácia o papel reitor do Ministério da Educação enquanto órgão de tutela das instituições de Ensino Superior.
- e) Institucionalizar as condições para a imposição de limites às greves que atentam aos direitos legalmente reconhecidos de outros intervenientes no desenvolvimento das IES bem como aos interesses superiores do Estado.
- f) Produzir, com base no quadro teórico atrás apresentado e nas lições tiradas até aqui da gestão de instituições do Ensino Superior público e privado, uma nova legislação

que facilite o desenvolvimento sustentado do subsistema do Ensino Superior em harmonia com o desenvolvimento dos demais Subsistemas de ensino e que propicie a promoção do sucesso, da excelência, do mérito e da qualidade, tendo em conta o contexto de desenvolvimento nacional.

- g) Clarificar as competências dos diferentes intervenientes na gestão do subsistema do Ensino Superior (como IES, Direcções Provinciais de Educação, Governos Provinciais, estruturas centrais do Ministério da Educação, demais órgãos do Governo e parceiros) e, nesta base, promover uma melhor articulação das acções no quadro de uma visão de desenvolvimento sustentado do Sistema de Educação no seu todo.
- h) Adotar plataformas que visem o enquadramento das parcerias em prol do desenvolvimento do Ensino Superior, sejam estas parcerias estabelecidas com entidades singulares ou colectivas, estatais ou privadas, nacionais ou estrangeiras, instituições de ensino ou não (por exemplo, com Ministérios, Governos provinciais, Empresas, Bancos e outros).
- i) Adotar um quadro de expansão do Ensino Superior a nível nacional que, sirva para absorver toda a iniciativa de abertura de novas instituições de Ensino Superior, seja qual for a natureza (estatal ou privada) ou a origem (nacional ou estrangeira) da mesma, sendo para tal importante considerar os instrumentos de planeamento como, por exemplo, o Classificador nacional das profissões de Angola, já elaborado conjuntamente pelo Ministério do Planeamento e pelo Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social, e a Estratégia de desenvolvimento nacional até 2025 em elaboração pelo Governo, sob coordenação do Ministério do Planeamento, entre outros.
- j) Instituir a aprovação regular, pelo Ministério da Educação, do plano de desenvolvimento de cada instituição de Ensino Superior, sendo um a longo prazo (por um período de dois ciclos completos de formação) quando se trata de uma instituição por criar, um outro a médio prazo (por um período de um ciclo completo de formação) quando se trata de uma instituição já em funcionamento e ainda um outro a curto prazo (por um período de dois anos) quando se trata de operacionalizar os dois primeiros planos.
- k) Redimensionar a UAN de maneira a conformá-la ao estipulado na Lei de Bases do Sistema de Educação (Lei 13/01 de 31 de Dezembro de 2001), prevendo a possibilidade de, progressivamente, autonomizar algumas das suas unidades orgânicas como Institutos Superiores e Escolas Superiores e promover os actuais Centros universitários para Universidades e os actuais Pólos para Centros universitários.
- l) Definir a situação legal de cada instituição do Ensino Superior bem como de cada uma das suas unidades orgânicas e de cada um dos seus cursos, após avaliação criteriosa do seu funcionamento e da sua pertinência tendo em conta o contexto de desenvolvimento nacional.

- m) Adotar um sistema sancionatório que tenha em conta a gravidade das transgressões cometidas pelos actores do subsistema do Ensino Superior, por forma a dissuadir os atropelos à legislação e às normas reguladoras, contemplando penalizações como a admoestação registada, a multa pecuniária que podem ser de percentagens diversas dos valores arrecadados das propinas ao reembolso integral dos mesmos, à suspensão temporária e ao impedimento do exercício da atividade no Sector e ainda à expulsão do território nacional para os estrangeiros, e em último caso, ao encerramento da instituição de ensino.
- n) Adotar um sistema criterioso de financiamento que favoreça, por um lado, o desenvolvimento das IES já existentes e, por outro, a criação de novas IES, por forma a privilegiar as Províncias atualmente desprovidas delas, integrando em si mecanismos de prestação de contas, que sejam ajustadas à especificidade da situação financeira devidamente comprovada de cada caso.
- o) Adotar normas curriculares e pedagógicas de forma a assegurar a eficiência, a pertinência e a relevância da formação a ser oferecida por cada instituição de ensino e promover a busca permanente do sucesso, da excelência, do mérito e da qualidade.
- p) Adotar um sistema de dotação de recursos materiais como bibliografia, laboratórios e outros meios de ensino e equipamentos de forma a apoiar a aplicação dos currículos estabelecidos, a prática do ensino, da investigação científica e da produção de alguns serviços.
- q) Adotar medidas que visem melhorar a articulação entre os diferentes subsistemas de ensino nomeadamente nos domínios dos currículos, da organização e gestão, da investigação científica, das práticas metodológicas, etc., promovendo a colaboração entre os respectivos actores educativos e parceiros.
- r) Adotar medidas que visem a promoção de parcerias entre IES e o mercado do emprego e demais instituições da sociedade, e ainda entre as IES e instituições estrangeiras, por forma a promover a qualidade dos currículos e da prática do ensino, da investigação científica e da produção de alguns serviços.
- s) Adotar medidas que visem a promoção das condições de trabalho, particularmente da condição salarial dos docentes, tendo em conta experiências nacionais e estrangeiras julgadas pertinentes e os limites razoáveis que impõem tanto o respeito da Lei como as possibilidades que oferecem a situação macroeconómica e o contexto social do País.
- t) Adotar uma estratégia de fortalecimento do corpo docente para o ES que, ao lado das estratégias particulares de cada instituição de ensino, vise a melhoria da qualificação pedagógica e académica, a gestão da carreira, o recrutamento de nacionais e estrangeiros, o aumento dos efectivos nacionais em tempo integral afectos à cada instituição de ensino, a mobilidade entre instituições de ensino e a avaliação de desempenho.
- u) Adotar uma estratégia de formação de especialistas nos domínios da planificação da educação, da estatística da educação, da economia da educação, do desenvolvimento

curricular, da medida e avaliação das aprendizagens, da avaliação de sistemas educativos, das metodologias de ensino, das metodologias qualitativa e quantitativa de pesquisa científica, das tecnologias educativas, da educação comparada, da educação à distância, da biblioteconomia, da administração e gestão universitária.

- v) Adotar e aplicar com o rigor necessário uma estratégia de formação de quadros e técnicos no exterior que sirva prioritariamente de complemento e de reforço da capacidade nacional de formação tendo em conta as características do subsistema do ES do País.
- w) Adotar mecanismos permanentes de monitorização e inspeção do subsistema do ES assentes na recolha e tratamento de informações a partir das instituições de ensino, promovendo a busca permanente do sucesso, da excelência, do mérito e da qualidade.
- x) Adotar um sistema de avaliação (interna e externa) da qualidade das IES articulada com sistemas específicos de avaliação da qualidade de cada instituição de ensino, visando todos os dispositivos educativos como a finalidade da instituição, os perfis de saída, os currículos, o corpo docente, o corpo discente, os recursos financeiros, os recursos materiais, os recursos humanos, o processo de ensino aprendizagem, a investigação científica, a organização e gestão, etc.
- y) Adotar uma estratégia de apoio social aos estudantes visando promover a igualdade de oportunidades e de sucesso escolar, tendo como beneficiários privilegiados os mais carentes (pela sua condição socioeconómica), os mais vulneráveis (pela sua condição de portador de deficiência) e os não residentes (provenientes de localidades ou cidades diferentes daquelas onde estão as instituições de ensino que frequentam) e visando ainda promover o civismo, o patriotismo e as atividades extra-curriculares tais como a animação cultural, desportiva e outras, que concorram, nomeadamente, para a realização das finalidades educativas.
- z) Instituir um sistema de prestação de serviço nacional obrigatório por todo o diplomado do ES público, que seja igualmente extensivo a todo o beneficiário de uma formação superior no exterior à expensas do Estado e, em alguns casos, a diplomados do ES privado, priorizando prioridade as regiões mais necessitadas do País.

Com a aprovação das linhas mestras acima referidos, ficou assim garantida a elaboração de um conjunto de estratégias com vista a dar resposta à melhoria da gestão do subsistema do ES em Angola, (Resolução nº4/07, de 2 de Fevereiro). E a partir desta altura começa um novo processo de criação de condições para a expansão do ensino superior em Angola.

Expansão do Ensino Superior em Angola

Neste ponto iremos descrever, as Regiões Académicas (RA) criadas, o seu âmbito de atuação e as respectivas unidades orgânicas.

Tendo em atenção as linhas mestras para a melhoria da gestão do subsistema do ES, aprovadas pela Resolução nº4/07, de 2 de Fevereiro, do conselho de ministros, bem como o respetivo plano de implementação, têm como um dos objetivos a expansão ordenada da rede

de IES. Pelo que, torna-se imperioso o estabelecimento de um quadro espacial que assegure uma distribuição equilibrada de IES, com unidades constituintes nas dezoito províncias do país, assim sendo, e de acordo com o (Decreto n.º5/09 de 7 de Abril), foram criadas as novas IES distribuídas em sete Regiões Académicas com a finalidade de criar novas valências de formação reduzindo consideravelmente a demanda que procura o ES em Angola aumentando o número de estudantes nas IES com vista a promoção do desenvolvimento sustentável que se impõe.

O referido Decreto estabelece as Regiões Académicas como um instrumento que:

- Delimita o âmbito territorial de actuação e expansão das IES;
- Regula a absorção de todas as iniciativas de expansão da rede das IES.
- Estabelece o âmbito territorial de cada tipo de IES podendo ser regional ou provincial.

Sendo assim, foram criadas sete Regiões Académicas em 2009, pelo Conselho de Ministros (Decreto n.º5/09 de 7 de abril), e em 2014 pelo mesmo conselho a criação da oitava região académica (Decreto n.º 188/14 de 4 de Agosto), distribuídas em atualmente oito Regiões Académicas como ilustra a (tabela a seguir).

As Regiões Académicas criadas têm as seguintes linhas em conformidade com o mesmo Decreto:

- Promover o desenvolvimento regional harmonioso e equilibrado do ES;
- Assegurar uma distribuição harmoniosa de instituições orgânicas pelas dezoito províncias do país;
- Tornar imperativo perspetivar uma evolução ordenada do subsistema do ES;
- Contribuir na distribuição equilibrada da força de trabalho ativa no país;
- Evitar a habitual concentração de jovens, nas grandes cidades do litoral, em particular na capital do país;
- Assegurar o papel reitor do Estado relativamente a iniciativas de abertura de novas IES, de novas unidades orgânicas e de novos cursos, seja por entidades estatais ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
- Conter a pressão sobre o ingresso nas IES, possibilitando a reorientação dos esforços para a gestão da qualidade;
- Necessidade de partilhar recursos entre várias províncias devido a impossibilidade de implantação imediata de uma IES para cada área científica em cada uma das províncias;
- Necessidade de autonomizar as IES numa região académica (RA), em relação às demais instituições de outras RA;
- Necessidade de descentralização territorial evitando-se a extensão à todo território nacional das mesmas instituições de ensino (públicas ou privadas);

- Favorecer o desenvolvimento de um ambiente regulado de competitividade e de cooperação e sobretudo garantir maior capacidade de acção por parte dos titulares de demais actores organizacionais;
- Assenta na relevância da atividade das IES fazendo delas pólos de desenvolvimento regional podendo perspectivar-se novas sinergias entre as províncias;
- Tem como base a diversidade das particularidades e das estratégias de desenvolvimento económico do território nacional, bem como a perspectiva de desenvolvimento da UAN.
- Criação de Novas IES Públicas e o Redimensionamento da UAN.

A tabela que se segue ilustra a distribuição das Regiões Académicas e o número de instituições de Ensino Superior criadas por cada uma das regiões académicas.

Tabela 1 - As 8 regiões académicas

Região Académica	Instituição do Ensino Superior	Unidade Orgânica	Localização Geográfica
Região Académica I	Universidade Agostinho Neto (UAN)	Faculdade de Ciências, Faculdade de Medicina, Faculdade de Direito, Faculdade de Engenharia, Faculdade de Economia, Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Faculdade de Letras, Faculdade de Ciências Sociais, Instituto Superior de Ciências de Saúde, Instituto Superior de Ciências de Educação, Instituto Superior de Educação Física e Desporto, Instituto Superior de Tecnologias de Informação e Comunicação, Instituto Superior de Ciências da Comunicação, Instituto Superior de Serviço Social, Instituto Superior de Artes. Instituto Superior Politécnico do Bengo e Escola Superior Pedagógica do Bengo	Luanda e Bengo
Região Académica II	Universidade Katiavala Bwila (UKB)	Faculdade de Medicina, Faculdades de Direito, Faculdade de Economia, Instituto Superior Politécnico, Instituto Superior de Ciências de Educação, Instituto Superior de Ciências de Educação do Sumbe, Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul e o Instituto Superior de Petróleos do Kwanza Sul.	Benguela e Kwanza Sul
Região Académica III	Universidade 11 de Novembro	Instituto Superior de Ciências de Educação, Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Faculdade de Medicina, Instituto Superior Politécnico e Escola Superior Politécnico do Zaire	Cabinda e Zaire
Região Académica IV	Universidade Lueji A'Nkonde	Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Escola Superior Politécnico, Escola Superior Pedagógica, Escola Superior Politécnica da Lunda Sul, Escola Superior Pedagógica da Lunda Sul, Faculdade de Agronomia de Malange, Faculdade de Medicina de Malange, Faculdade de Medicina Veterinária de Malange, Instituto Superior Politécnico de Malange e Escola Superior Politécnico de Malange,	Lunda Norte, Lunda Sul e Malange
Região Académica V	Universidade José Eduardo dos Santos	Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Faculdade de Ciências Agrárias, Faculdade de Medicina, Faculdade de Medicina Veterinária, Instituto Superior Politécnico, Instituto Superior de Ciências de Educação, Escola Superior Politécnica do Bié, Escola Superior Pedagógica do Bié e Escola Superior Politécnica do Moxico	Huambo, Bié e Moxico
Região Académica VI	Universidade Mandume	Faculdade de Medicina, Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Instituto Superior Politécnico, Instituto Superior de Ciências de Educação, Escola Superior Politécnica do Namibe, Instituto Superior Politécnico do Namibe e Instituto Superior de Pescas do Namibe	Huila, Namibe
Região Académica VII	Universidade Kimpavita	Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Escola Superior Politécnica, Academia de Ciências de Saúde, Instituto Superior de Ciências de Educação, Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, Escola Superior Pedagógica de Kwanza Norte.	Uige e Kwanza Norte
Região Académica VIII	Universidade Cuíto Cuanavale	Escola Superior Politécnica, Instituto Superior de Ciências de Saúde, Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Escola Superior Pedagógica, Faculdade de Economia, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina Veterinária, Faculdade de Engenharia, Escola Superior Pedagógica do Cunene, Instituto Superior Politécnico do Cunene, Faculdade de Medicina do Cunene, Faculdade de Ciências do Cunene, Faculdade de Ciências Sociais do Cunene e Faculdade de Ciências Agrárias do Cunene;	Cuando Cubango e Cunene

Fonte : Decreto nº5/09, Decreto nº188/14

Assim o referido decreto cria a cada província do país, pelo menos, uma instituição do Ensino Superior e as premissas para triplicar os efetivos de estudantes de cerca de cinquenta mil em 2006, para mais de 217 mil em 2016. Importa, também, referenciar que se registou um aumento de ofertas formativas em termos de aumento de cursos em cada região académica, bem como a redução do número de candidatos que ficavam por muito tempo sem acesso ao ES por causa da exiguidade de infra-estruturas dum lado e por outro lado a redução do ensino superior público em algumas províncias. Salienta-se que urge a necessidade de dinamizar a GRH na criação de estratégias de gestão que visam a satisfação dos funcionários com vista à sua motivação para a consecução dos objetivos do desenvolvimento socioeconómico do país.

1.3. ESTATUTO ORGÂNICO DO MINISTÉRIO DO ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA

Neste ponto descreve-se o estatuto orgânico, sua estrutura e âmbito de funcionamento do MES. Assim, de acordo com o Decreto Presidencial nº233/12, de 4 de Dezembro, o estatuto orgânico é um instrumento jurídico que estabelece a organização interna e as regras de funcionamento do MES com o intuito de garantir a sua funcionalidade no cumprimento da sua missão para o planeamento, orientação, coordenação, supervisão da implementação da política nacional do executivo para o desenvolvimento do ES, em quanto órgão auxiliar do Presidente da República na qualidade de titular do poder executivo.

De acordo com o mesmo (Decreto Presidencial n.º 233/12 de 4 de Dezembro): O MES tem por missão propor e implementar as políticas do executivo para o desenvolvimento do Subsistema do Ensino Superior e proceder ao planeamento, orientação, coordenação e o controlo da sua execução tal como se referiu anteriormente.

O MES na prossecução da sua missão tem as seguintes atribuições:

- a) Propor e coordenar a implementação das políticas para o desenvolvimento do Ensino Superior, bem como conceber os modos de organização, funcionamento, execução e avaliação das actividades de ensino, investigação científica e extensão;
- b) Promover o desenvolvimento, modernização, qualidade, competitividade, avaliação interna e externa do subsistema de ES, bem como das instituições que o integram;
- c) Estimular e apoiar a formação graduada e pós graduada e a qualidade de Recursos Humanos em áreas de ES e da investigação científica e desenvolvimento, visando o fomento da produção científica;
- d) Estimular e desenvolver actividades no domínio do ES no âmbito da agenda nacional e internacional, promovendo o desenvolvimento do ES e politécnico, bem como difundir o conhecimento científico e tecnológico produzido nas IES;
- e) Coordenar todas iniciativas de atribuição de bolsa de estudos com distintas fontes de financiamento de instituições públicas ou privadas e implementar a sua gestão;

- f) Promover a igualdade de oportunidade de acesso e sucesso no ES e garantir uma alta qualificação profissional e científica prevendo um atendimento diferenciado aos portadores de deficiência;
- g) Promover a articulação harmoniosa entre o subsistema de ES e os sectores sociais, económico e de infra-estruturas;
- h) Promover, estimular e apoiar o estabelecimento de parcerias entre IES;
- i) Coordenar as acções de cooperação bilateral e multilateral, bem como assegurar os compromissos de Angola no plano regional e internacional, no domínio do ES, sem prejuízo das atribuições próprias do Ministério das Relações Exteriores;
- j) Promover a observação permanente, a avaliação e a inspecção das IES, nos termos da lei;
- k) Aprovar o calendário académico do Subsistema do ES e acompanhar a sua implementação;
- l) Propor a criação de IES públicas, público - privadas e privado, bem como proceder o encerramento das mesmas, de acordo com a legislação em vigor;
- m) Aprovar a criação e o encerramento de cursos nas IES públicas, público-privadas e privados;
- n) Elaborar propostas perspectivando o financiamento para as IES, supervisionando as regras da sua aplicação;
- p) Realizar estudos sobre a expansão e equilíbrio da rede de IES;
- q) Exercer a tutela sobre todas as IES;
- r) Exercer as demais actividades que lhes forem conferidas por lei e determinadas superiormente;
- s) Exercer a tutela sobre todas as IES;
- t) Exercer as demais actividades que lhe forem conferidas por lei e determinadas superiormente.

A conjugação de mecanismos de credibilidade constitui o fator chave para a efetividade do padrão de coordenação ao longo da cadeia da estrutura orgânica do MES compreendendo órgãos centrais de direcção superior, consultivo, serviços de apoio instrumental, de apoio técnico, serviços executivos centrais e órgãos tutelados. Assim sendo e segundo o Decreto Presidencial n.º 233/12, de 4 de Dezembro, tem-se:

- a) Órgãos Centrais de Direcção Superior são: Ministro, Secretário de Estado do Ensino Superior para a Supervisão e Secretário de Estado do Ensino Superior para Inovação.
- b) Órgãos Consultivos: Conselho Consultivo, Conselho Directivo e Conselho Nacional das IES.

c) Serviços Executivos Centrais: Direcção Nacional de Formação Graduada, Direcção Nacional de Formação e Investigação Científica, Direcção Nacional de Acesso, Orientação Profissional e de Apoio ao Estudante, Direcção Nacional de Gestão e Formação de Quadros do Ensino Superior.

d) Serviços de Apoio Técnico: Secretária-geral, Gabinete Jurídico, Gabinete de Estudo, Planeamento e Estatística, Gabinete de Intercambio e Relações Internacionais, Gabinete de Inspeção de Ensino Superior, Centro de Documentação e informação.

e) Órgãos de Apoio Instrumental: Gabinete do Ministro e Gabinete dos Secretários de Estado.

f) Órgãos Tutelados: Instituto Nacional de Gestão de Bolsa de Estudo, Instituto Nacional de Avaliação e Creditação e Reconhecimento de Estudos do Ensino Superior.

Neste contexto o MES é dirigido pelo respetivo Ministro, que exerce poderes delegados pelo Presidente da República, na qualidade de titular de poder executivo, no exercício das suas funções sendo coadjuvado pelos Secretários de Estado a quem subdelega competências para acompanhar, tratar e decidir sobre assuntos relativos aos serviços que lhes forem afetos e nas suas ausências e impedimentos e sempre que julgue necessário, o Ministro subdelega o exercício das suas funções num dos Secretários do Estado.

CAPÍTULO II - A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo apresenta-se, o conceito de gestão na visão dos vários autores, algumas aptidões do gestor para o sucesso das instituições, a gestão versus liderança, liderança nas organizações e, por fim, o desempenho institucional, considerando-se pertinente e relevante o estudo destas temáticas para o sucesso das instituições.

2.1. CONCEITOS DE GESTÃO

De acordo com Santos (2008) a gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendentes à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controlo. Na visão mais ampla o autor conceitua a gestão como processo de coordenação e integração de atividades, através do planeamento, organização, direção e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente.

Teixeira (1998) define que a tarefa da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de planeamento, organização, direção e controlo dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, com a finalidade de atingir esses mesmos objetivos.

Na visão de Santos (2008) as funções da gestão podem ser entendidas como processo de planeamento, organização, liderança (ou direção) e controlo dos RH de uma organização, com vista a assegurar a consecução, da sua missão. De acordo com o mesmo autor, quando se fala da gestão, pensa-se de imediato nos membros dos conselhos de administração ou gerência ou da direção geral de uma empresa, e conseqüentemente, gestão seria a atividade levada a cabo por estas pessoas.

Santos (2008) afirma que, nem todos os gestores têm responsabilidade pela empresa como um todo. Gestores são todos aqueles que, numa organização conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando. Embora a divisão não seja absolutamente indiscutível, consideram-se geralmente três níveis de gestão tal como ilustra a figura a seguir:



Figura 1 - Níveis de gestão

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/07/9h42>

Os três níveis da gestão são o institucional, intermédio e operacional. Santos (2008) refere que no nível institucional a gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir (geralmente associada a ações com implicações de médio e longo prazo) e pela formulação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda empresa, correspondendo aos membros do conselho da administração, gerência, conselho de gestão e direcção geral.

Santos (2008) diz que no nível intermédio, predomina uma componente tática, que se caracteriza pela movimentação dos recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respetivo gestor. Santos (2008) afirma que é desempenhada pelos diretores de divisão, diretores de área, diretores funcionais, diretores de departamento, etc. Refere que para o último nível, operacional, predomina a componente técnica e a atividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviços, chefes de secção, etc.

Santos (2008) enaltece que a importância relativa das funções de gestão não é exatamente a mesma nos diversos níveis de gestão. Certamente os administradores colocarão maior ênfase no planeamento (sobretudo no planeamento global) do que os supervisores.

O processo de gestão, tradicionalmente, obedece ao modelo desenvolvido no final do Século XIX por Fayol e ainda hoje usado. Este modelo considera que há quatro funções da gestão tal como referido anteriormente pelos outros autores: planear, organizar, liderar e controlar. Atualmente sabe-se que o assunto da gestão foi sempre preocupação desde os primórdios da humanidade, na tentativa de encontrar a melhor forma de gerir os negócios, obter lucros e gerir pessoas para a produção.

Segundo Carvalho (2014) até final do século XIX persistiu um grande empirismo quer na administração das empresas, quer na utilização dos meios humanos e materiais.

Todavia, à medida que se foi acentuando a complexidade da produção, tornou-se imperativo uma maior racionalização científica das máquinas e do fator humano na tentativa de solução da diversidade de problemas que se apresentam às empresas como um todo.

2.1.1. Algumas Aptidões do Gestor

Importa realçar também algumas aptidões e competências que o gestor deve possuir de modo a facilitar o processo de gestão e, paralelamente, o desenvolvimento das instituições, tendo em vista os desafios do ambiente externo. De acordo com Santos (2008) na sequência do exposto no parágrafo anterior, o gestor é o membro da organização que integra e coordena o trabalho de outros membros e desempenha, com maior ou menor grau de autonomia, um conjunto de atividades de planeamento, organização, liderança e controlo. Uma vez definidos os objetivos organizacionais, a estratégia, a tática e os planos tendentes à sua consecução, o gestor precisa de proceder à organização dos recursos alocados à sua disposição, ou seja, selecionar a estrutura organizacional mais adequada.

Drucker (2006) defende que o gestor deve ser eficaz ou seja, aquele que define corretamente o objetivo adequado a ser alcançado pois **Eficácia é entendida** em fazer as coisas certas, ou seja, é um fator qualitativo e geralmente está relacionada ao nível operacional.

De acordo com o mesmo autor **Eficiência** é fazer certo as coisas, ou seja, é um fator quantitativo.

Nas palavras de Chiavenato (2002) reforçando o pensamento de Drucker diz que a eficiência decorre da racionalidade na utilização dos recursos para consecução do fim almejado, demonstrando, portanto, que ela se traduz num imperativo às atividades administrativas.

Por essa razão, Drucker (2006) já asseverava que as organizações devem ser geridas com vista à eficácia, pois, apesar de eficiência ser importante, não existiria nada pior do que realizar bem algo que não precisaria nem ser feito, razão pela qual é vital a escolha organizacional de objetivos corretos.

Katz e Robert (1978) defendem que os gestores têm que possuir três competências ou aptidões - chaves competências técnicas, humanas e conceptuais cuja importância relativa varia consideravelmente, em função do nível hierárquico por estes ocupado na organização.

De acordo com Katz e Robert (1978) as competências técnicas referem-se à necessidade de os gestores dominarem determinados conhecimentos especializados (técnicos), relativos à sua área funcional.

Relativamente às competências humanas, Katz (1974) caracteriza-as como a capacidade fundamental do gestor para se relacionar e trabalhar com pessoas, quer individualmente, quer em grupo. Ao contrário das competências técnicas que são orientadas para “coisas” (processos ou objetos físicos), as competências humanas são orientadas para o trabalho com pessoas.

Através destas competências diz Katz (1974) o gestor compreende o seu lugar dentro da organização face ao seu chefe, subordinados ou colegas e, conseqüentemente, como se comportar face às diferentes posições. Estas competências são fundamentais, pois só através delas é possível ao gestor comunicar, liderar, motivar, entusiasmar e gerar a confiança necessária aos subordinados.

Katz (1974) refere que é esperado que um gestor com estas competências crie uma atmosfera de aproximação com os subordinados e que estes se sintam à vontade para expressar as suas preocupações sem receio de censura ou ridicularização, que sejam encorajados a participar no planeamento e noutras ações em que se possam sentir integrados. Só através desta capacidade é possível ao gestor comunicar, liderar, motivar, entusiasmar, e gerar a confiança necessária aos subordinados.

Por fim, as competências conceptuais são caracterizadas, fundamentalmente, como a capacidade que os gestores devem ter no sentido de pensar e conceptualizar situações abstratas e, através delas, desenvolver com sucesso as suas funções. Estas competências são basilares para que o gestor possua a capacidade de visualizar a organização como um todo e antecipar alterações do meio envolvente, assegurando a adaptação da organização a essas mudanças. O sucesso na tomada de decisão de qualquer gestor depende das competências conceptuais que o mesmo possui, (Katz, 1974,pp.95-102).

De acordo com Katz e Robert (1978) as competências conceptuais são também fundamentais para os gestores desenvolverem com sucesso as suas funções. É indispensável que estes tenham a capacidade de pensar e conceptualizar situações abstratas.

Em particular, reveste-se de importância crucial para as organizações que seus gestores consigam ver a organização como um todo (como um sistema), bem como as relações existentes entre todos os seus subsistemas. É essencial que possuam a capacidade de visualizar e antecipar as alterações do meio envolvente, assegurando a constante adaptação da organização a essas mudanças(Katz e Robert (1978).

Consideram-se pertinentes estas aptidões para os gestores do ES, nos vários níveis, pela importância de que se reveste o domínio das funções inerentes ao cargo que ocupam na instituição, com vista a permitir maior entrosamento entre o gestor e os Recursos Humanos à sua disposição para o sucesso que se pretende almejar.

Desta forma pode-se concluir que, o modelo de gestão a aplicar, deve estar sintonizado com processo de planeamento, execução e controlo operacional das atividades e deve também estar estruturado com base na missão da instituição, nas suas crenças e valores aspetos tão importantes quanto, o seu planeamento estratégico.

2.2. GESTÃO VERSUS LIDERANÇA

Neste ponto pretende-se abordar a diferença que existe entre líderes e gestores na visão de vários autores que desenvolveram esta temática.

Assim, a diferença entre líderes e gestores, e entre liderança e gestão, pode argumentar-se que são processos distintos, embora não seja claro, podem ser exercidos pela mesma pessoa. Os que argumentam que essa compatibilização é impossível tendem a considerar que os «líderes» são diferentes dos «gestores».

Rego e Cunha (2003) afirmam que a liderança e a gestão são dois processos ou funções distintas. A liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional, pessoal, original, proativa e assente em valores. Rego e Cunha (2003) referem que a gestão é mais racional, «fria», calculista, eficiente, assenta mais nos procedimentos, sendo imitadora, reativa, assente em cálculos e transações. Rego e Cunha (2003) quanto a liderança refere que a liderança cria significados, ao passo que a gestão planeia e analisa a realidade exterior como se ela fosse única e objetiva. Os mesmos autores afirmam que a liderança significa arquitetar a realidade da organização. Administrar a realidade existente. Mais adiante afirmam que, nas organizações do mundo moderno, ambas as funções são necessárias. Rego e Cunha (2003) por fim referem que quando não é possível conciliar num mesmo indivíduo as duas funções, é necessário assegurar a dupla liderança. Ou seja, é necessário que as organizações selecionem e desenvolvam líderes e gestores.

A Liderança nas Organizações

A liderança é considerada por muitos autores como um elemento central e verdadeiramente capaz de marcar a diferença, quer nas organizações em geral, quer nas organizações educativas.

No que diz respeito às organizações, Chiavenato (1999) um clássico das teorias de administração de empresas e de Recursos Humanos, afirma que, quando todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam o seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização. [...] E por que a visão é importante nas modernas empresas? Simplesmente pelo facto de que hoje não se controlam mais as pessoas através de regras burocráticas e hierarquia de comando, mas por meio de compromisso com a visão e os valores compartilhados. O reconhecimento da importância dos processos de liderança no funcionamento das organizações continua ainda na ordem do dia.

Costa (1996) aponta que o quadro da progressiva autonomia, responsabilização e prestação de contas dos estabelecimentos de ensino dá novo alento a esta hipótese colocando os líderes das organizações no centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade.

Como aponta Nóvoa (1992) a coesão e a qualidade de uma instituição de ensino depende em larga medida da existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenho individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho.

Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) introduziram as inovadoras teorias da “Inteligência Emocional”, defendendo a este nível o conceito de liderança primal: o papel emocional do líder é primal – isto é, vem em primeiro lugar – em dois sentidos. É o primeiro ato de liderança e, ao mesmo tempo, é o mais importante.

Neste sentido, os mesmos autores apresentam como ideal de liderança a “*liderança com ressonância*” (própria do líder com inteligência emocional desenvolvida), por oposição a liderança dissonante (sem estar em sintonia). Segundo estes, “os líderes ressonantes sabem quando devem ser visionários, quando devem ouvir e quando devem dar ordens. São líderes com perspicácia para ver o que é verdadeiramente importante e para definir uma missão que reflita os valores de quem dirige a organização. São estes que cuidam naturalmente das relações, que fazem vir à superfície as questões latentes e que criam sinergias humanas em grupos harmónicos. Suscitam relações de lealdade, porque se preocupam com a carreira dos seus subordinados e estimulam as pessoas a dar o melhor de si próprias na prossecução de uma missão que apela a valores partilhados” (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, p.267).

Igualmente Rego e Cunha (2004) defendendo a “liderança transformacional”, insistem na hipótese dos “valores e da ética na liderança”:

Subjacente ao modelo, está a noção de que a avaliação ética da liderança não pode bastar-se com a análise das suas consequências – é necessário escrutinar o carácter moral do líder, a legitimidade ética dos valores embebidos na visão e na respetiva articulação, e a moralidade dos processos de escolha e ação que líderes e seguidores abraçam e prosseguem.

No século XXI, o conceito de liderança permanece o mesmo, ou seja, pode ser definido como o processo de conduzir, dirigir e influenciar as atividades de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipa que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo por forma a serem alcançados os objetivos do grupo e da organização.

Robbins (2000) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”. Ambos os conceitos claramente refletem que o alcance dos objetivos está ligado à maneira com que o grupo é influenciado por aqueles que o capitaneiam. E conhecer os estilos de liderança presentes nos grupos diretivos pode ser fator alavancador de melhorias de resultados ou, até mesmo, em alguns casos, de revisão do planeamento da formação dos gestores.

Segundo Chiavenato (2003) liderança é definida como necessária em todos os tipos de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela empresa

(organização ou instituição) é essencial conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Chiavenato (2003) refere que para administrar processos de mudanças, projetos ou qualquer atividade dentro da organização é preciso liderar pessoas, pois são elas que fazem tudo acontecer. Há dois tipos de protagonistas dentro da organização: líderes e liderados. Não é possível pensar em líderes e liderados sem levar em conta as suas emoções, experiências de vida, o modo de pensar e agir. Cada indivíduo possui personalidade própria, o que torna a gestão complexa pois ela trabalha, também, o lado humano da pessoa na sua singularidade.

Para Chopra (2002) o líder é a alma simbólica da coletividade, que age como catalisador de mudanças e transformações. É necessário que entre líderes e liderados haja confiança, pois é no dia-a-dia, no encaminhamento dos problemas, na discussão das atividades a executar, na cobrança de prazos, na administração das dificuldades e no apuramento e avaliação dos resultados que se manifesta o padrão da liderança de cada organização. Esse relacionamento pode comprometer ou facilitar o seu desempenho, dependendo de como os funcionários percebem o comportamento da liderança.

Maximiano (2008) define liderança como o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

2.3. CONCEITO E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) não construiu um corpo teórico próprio. O seu suporte conceptual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, construídas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais, por isso é natural que a sua evolução reflecta as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe serviram de base (Neves, 2000).

Segundo Cabrera (2006) as pessoas não são entidades apenas económicas, são também sujeitos psicológicos atores sociais e entidades morais. Não se guiam apenas por motivos económicos também desejam satisfazer necessidades de realização pessoal, procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas, procuram pertencer as redes sociais que permitam satisfazer as necessidades sociais, de pertença e de comunidade, todas estas motivações requerem que a gestão não circunscreva a determinação de salários adequados – mas crie oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, atue com justiça, fomente redes sociais de confiança e cooperação, reforce a identificação dos indivíduos com a organização.

Cabrera (2006,p.167-168) apresentam algumas incumbências e desígnios da Gestão de Recursos Humanos no século XXI, tal como se descreve: (i) “Adoptar políticas de Gestão de Recursos Humanos proativas e fomentar a cooperação entre os gestores de linha e o departamento de Recursos Humanos”; (ii) “Considerar os resultados da empresa como variável chave quando se trata de definir e implementar programas e políticas de Recursos Humanos”; (iii) “Analisar constantemente a envolvente competitiva”; (iv) “Adotar PGRH internamente conscientes e ajustadas à estratégia organizacional e de negócio da empresa”;

(v) “Criar um fórum de debate e mecanismos de cooperação dentro e fora da empresa que permitam analisar as consequências estratégicas dos programas de GRH sobre as variáveis operações e unidades da empresa”; (vi) “Fomentar e apoiar a flexibilidade dentro da empresa que lhe permita responder com celeridade e «sabedoria» às mudanças na envolvente”;(vi) “Sugerir na instituição um espírito de cooperação e de destino comum, evitando conflitos disruptivos”; (vii) “Tornar os profissionais de RH como agentes internos capazes de proporcionarem apoio e aconselhamento na melhoria do funcionamento da gestão a todos os níveis”; (viii) “Velar pela adoção de práticas de gestão que concedam aos colaboradores a oportunidade de realizarem trabalho com significado para as suas vidas e que lhes permita desenvolver as suas capacidades e competências”; (ix) “Atuar como força organizacional positiva ajustando os vários níveis da empresa a aproveitarem e desenvolverem as forças dos colaboradores e das equipas”.

Rego e Cunha (2007) reforçam a ideia do autor anterior defendendo que a gestão de pessoas se refere às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, estes processos incluem:

- a determinação das necessidades de RH (planeamento de RH);
- a atração de potenciais novos membros (recrutamento);
- a sua escolha e contratação (seleção);
- a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- a avaliação da sua atuação (avaliação de desempenho);
- a retribuição e motivação (compensação)
- a criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho).

Na visão de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), a GRH baseia-se, atualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

Sousa et tal.(2006) afirmam que as organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixam de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

A GRH assume, assim, cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho.

Neste contexto, Sousa et al. (2006, pp. 8-9) afirmam que as PGRH podem ajudar as organizações a: (i) “melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se ajustam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes”; (ii) “estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspetiva de evolução profissional futura”; (iii) “Adoptar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo”; “Porém, a GRH tem vindo a percorrer um caminho nem sempre fácil dentro das organizações e, embora algumas organizações invistam atualmente nesta área, ainda existem muitas instituições que se encontram numa fase de evolução muito limitada, ao nível da GRH”.

Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Gomes, Pina, Cunha, Campos, Cabral e Marques (2008), segundo os autores muitos dos problemas de gestão das pessoas, como aliás da gestão em geral, são consequências das profundas transformações decorrentes da revolução industrial.

Gomes et al. (2008) afirmam que com ela as pequenas unidades familiares de produção artesanal foram sendo substituídas por instalações fabris e de grandes dimensões, concentrando centenas ou mesmo milhares de pessoas num mesmo local de trabalho. Gomes et al. (2008) reforçam que nestas instalações, as condições eram genericamente degradantes, a produção pouco organizada, os conflitos e os acidentes frequentes, os salários baixos, o trabalho infantil generalizado, as jornadas de trabalho ultrapassavam frequentemente as quinze horas, pelo menos seis dias por semana.

Segundo os autores Gomes et al. (2008) só no último quartel do século XIX se generalizou o descanso semanal ao domingo. Além da falta de organização, eram frequentes os castigos corporais, infligidos por capatazes e supervisores como instrumento de controlo de comportamentos, mesmo para infrações aparentemente menores como a falta de pontualidade.

Gomes et al. (2008) afirmam que a gestão de pessoas era pois um sistema de trabalho desumano, com reduzidas preocupações de eficácia na gestão das pessoas, menos ainda com o bem-estar dos trabalhadores.

Por fim Gomes et al. (2008) referem que para além de castigos corporais aplicados sobretudo a crianças, a punição consistia normalmente na aplicação de uma multa (redução de salário) ou despedimento imediato, extensivo a toda a família, o que implicava também a perda de alojamento (normalmente em camaratas) providenciado pelo proprietário.

Sousa et al. (2006, p. 9) “apontam que a GRH conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80. É a partir desta altura que surge a designação GRH em detrimento da noção de gestão de pessoal, assumindo um papel

mais estratégico na organização e distanciando-se de um caráter mais administrativo e operacional”.

A GRH afirmam os autores Sousa et al.(2006, p. 9): (i) “pode considerar-se como um conjunto de ações conduzidas pela função de RH com o propósito de alcançar determinados objetivos”; (ii) “A função de RH é a estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas de RH partilhadas com a hierarquia”; (iii) “A direção de RH assegura a direção dos serviços e das atividades de GRH e coordena o conjunto de pessoas pertencentes à função”.

Segundo Sousa et al. (2006,p.10) “a função RH (vista como uma atividade operacional) não assumia uma vertente de gestão (...) e tinha como objetivo o processamento dos salários, os aspetos legais relacionados com a contratação e o despedimento de pessoas e estas práticas ainda são visíveis em algumas instituições sobretudo privadas de angola atualmente. Nesta perspetiva, o enfoque era especialmente administrativo, legal e de relações individuais e coletivas de trabalho. A função RH tinha uma forte componente operacional, a que correspondia uma definição operatória dos processos, especializações e competências necessárias de uma forma externa e independente às pessoas”.

2.3.1. A Gestão de Recursos Humanos como uma Função de Suporte à Estratégia Económica da Organização.

As pessoas são consideradas como um recurso que deve ser otimizado e usado de forma eficiente. Storey (1992) na análise que faz à evolução da designação da função refere que ao adotar a palavra “recursos” esta assume uma abordagem orientada para a estratégia económica da organização, que alinha as pessoas com os outros fatores de produção (recursos materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros).

Storey (1992) acrescenta que a função RH, passa a ser articulada com a estratégia económica da empresa, porém, apenas através da sua intervenção na fase de implementação da estratégia empresarial. Neste sentido o responsável pelos RH tem pouca influência sobre as opções estratégicas da empresa. Existe uma ênfase nas condições externas que condicionam as decisões estratégicas técnico-económicas da empresa. Nesta conceção, verifica-se que as empresas optam, predominantemente, por dois tipos de estratégia: estratégia de baixo custo e estratégia de diferenciação.

Storey (1992) afirma que a função de RH deverá suportá-las prevendo as implicações ao nível das competências necessárias e das práticas a implementar. Numa estratégia de baixo custo, o principal suporte são os baixos salários e um reduzido investimento ao nível das condições de trabalho e de desenvolvimento das pessoas. Storey (1992) afirma que esta apenas deve ver as pessoas como um recurso, havendo uma incidência na prática salarial e aspetos legais. Assim, diz o autor conclui que o objetivo da função consistiria em alinhar um conjunto de políticas de RH que garantissem a consistência interna da estratégia económica da empresa.

Dessler (2003) afirma que o modelo de contingência surge na década de 90, demonstrando que a estratégia económica não é independente da GRH e que esta pode ser, inclusivamente, facilmente moldada à estratégia.

Com estas conceções, é possível que sejam necessárias mudanças prévias das estruturas, cultura ou das PGRH, para que a estratégia económica seja viável.

Dessler (2003) refere que as estratégias tendem a emergir numa forma fragmentada e largamente intuitiva, evoluindo em função de decisões internas e acontecimentos externos. A formulação da estratégia ocorre no micro - contexto político de organizações onde existem tensões, contradições, rivalidades e objetivos conflitantes, com comportamentos muitas vezes orientados para a satisfação de objetivos departamentais.

Dessler (2003) afirma que as estratégias evoluem através de processos de discussão e desacordos que envolvem gestores de diversos níveis da organização e que tornam impossível saber qual é a estratégia até que os resultados se tornem visíveis.

Segundo Dessler (2003) a GRH tem como objetivos gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de RH na estratégia global da organização. Reforça ainda que a GRH, encarrega-se, para além do desempenho das tarefas administrativas próprias da Gestão de Pessoal, da resolução dos problemas humanos e organizacionais que afetam os indivíduos e as organizações, e o futuro de ambos, que inclui: gestão da cultura organizacional; desenho da estrutura; gestão de competências e contribuições dos RH para a vantagem competitiva das organizações.

2.4.PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE ELEVADO DESEMPENHO

De acordo com Mahoney e Pandian (1992) a dinâmica competitiva dos mercados tem vindo a pressionar as organizações a desenvolverem estratégias, políticas e práticas de gestão que lhes permitam diferenciar-se positivamente nas suas relações concorrenciais. Nesta ótica, uma organização eficaz a gerir recursos, valiosos ou escassos, pode conseguir vantagens competitivas, resultantes em desempenhos elevados.

Hitt, Biermann, Shimzu e Kochlar (2001) afirmam que o capital humano constitui um dos recursos que podem ser diferenciadores de competitividade organizacional. Esta situação é tanto mais visível quanto maior for a especificidade das competências nucleares da organização.

As PGRH consistem num conjunto de aplicações que seguem um alinhamento político e orientador das estratégias de gestão que uma organização concebe para os seus capitais sociais e humanos. As diferentes PGRH colocam em ação as opções de análise, seleção, retenção, desenvolvimento ou avaliação humana previstas nas políticas de Recursos Humanos.

As práticas de recrutamento e seleção são as responsáveis para que a organização se restabeleça dos meios humanos necessários para alcançar os seus objetivos e superar as suas necessidades estratégicas (Ribeiro, 2000).

De acordo com Barber (1998) estas práticas representam uma das mais tradicionais PGRH e são responsáveis pela forma pela qual a organização atua junto de potenciais candidatos - alvos de cujas capacidades específicas se encontram necessitadas. Esta prática encontra-se associada à de acolhimento e integração, estabelecendo-se a ligação na parte terminal do processo de seleção. Há no entanto outros autores como Trice e Beyer (1993) que evidenciam como relevantes o acolhimento e a socialização como sendo as práticas responsáveis por transmitir aos membros recém-chegados as expectativas associadas ao desempenho dos seus papéis na organização. Trata-se de uma metodologia que assume o intuito de aproximar os colaboradores recém -chegados aos propósitos e objetivos da organização e de os integrar na realidade organizacional.

Já no que toca à prática da formação, esta assenta num processo intencional, planificado e sistemático com finalidade de desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos colaboradores em contexto das PGRH, sendo-lhe atribuído um papel estratégico relacionado com o desenvolvimento de competências e produção de vantagens competitivas das organizações (Ceitil, 2000).

Outra prática com forte centralidade na GRH é a avaliação de desempenho tal como já foi, anteriormente, referido . Esta prática emergiu enquanto componente de gestão de pessoas desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada no início do séc. XX (Caetano, 1995). Cabe a esta prática encontrar os sistemas e as formas mais adequadas para monitorizar, medir e avaliar o cumprimento de funções, objetivos ou obrigações dos colaboradores no âmbito dos seus desempenhos.

A esta prática encontram-se associadas intimamente outras, pois permite uma generalização de usos grande. Encontra-se assim associada a PGRH de atribuição de recompensas e benefícios, como fornecedor de informação para o planeamento e gestão de carreiras, ou como medida de avaliação da eficácia do recrutamento e seleção e da formação (Torrington, Hall & Taylor, 2002).

Sousa et al.(2006, p.118) afirmam que “os objetivos da avaliação de desempenho agrupam-se em quatro grandes domínios. A saber: (i) “Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais. Exemplos deste domínio são: (Aumento da perceção individual sobre a organização; Estimular o comprometimento com a organização; Levar o colaborador a partilhar mais intensamente, e a par e passo, os sucessos e os fracassos da organização)”.(ii) “Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional”.Exemplos deste domínio são: (Identificar as oportunidades de desenvolvimento individual de competências, identificar as lacunas de competências organizacionais)”. (iii) “Superação dos desempenhos médios, para alteração de comportamentos, na senda da procura de excelência.Exemplos

deste domínio são: (Identificar os desempenhos excepcionais, contribuir para os esquemas de recompensa, promoção dos melhores”); (iv) “Melhoria da comunicação interna .Exemplos deste domínio são: (Clarificar os objetivos organizacionais e as expectativas em relação aos indivíduos, promover a comunicação, centrada em factos, dos diversos níveis hierárquicos da organização)”.

Arthur, Strong e williason (1994,p.67) identificaram dois sistemas de PGRH, que designaram “sistema de controlo e sistema de implicação. O objetivo do sistema de controlo é reduzir os custos do trabalho e aumentar a eficiência, reforçando a obediência dos empregados por meio de regras e procedimentos específicos e baseando as recompensas na obtenção de resultados. O sistema de implicação tem como objetivo moldar os comportamentos e as atitudes, focalizando-se no desenvolvimento de empregados vistos como pessoas em quem se pode confiar. Os dois sistemas integram um conjunto diferente de PGRH; por exemplo, os sistemas de implicação integram práticas que incentivam a participação dos empregados nas decisões, investimento em atividades de socialização e de formação, bem como práticas de remuneração competitivas”.

Arthur et tal.(1994) constataram que as unidades que adotavam o sistema de práticas de implicação apresentavam indicadores mais favoráveis de eficiência e de qualidade e menor rotatividade dos trabalhadores.

Pfeffer (1998) utiliza indistintamente a designação de dimensões e de PGRH e apresenta sete dimensões que considera contribuir para o sucesso organizacional: segurança de emprego, processos de recrutamento seletivos, equipes autogeridas e processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, investimento em atividades de formação e de desenvolvimento, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e partilha de informação.

Huselid (1995,p.38) adotou a designação de “PGRH de elevado desempenho e integrou nessa designação dois tipos de práticas: um orientado para aumentar os conhecimentos, as capacidades dos empregados e a possibilidade de estes os utilizarem no desempenho dos papéis organizacionais (por exemplo: processos de recrutamento seletivos; oportunidades de formação e de desenvolvimento, processos de participação, equipas de trabalho, círculos de qualidade); outro, que designou como práticas de motivação, orientado para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos empregados (por exemplo: avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão baseadas no mérito). O autor constatou que as práticas de elevado desempenho estavam associadas a retornos financeiros positivos para as empresas”.

Bae e Lawler (2000) adotaram a designação de estratégias de GRH de elevado envolvimento para referirem uma abordagem orientada para desenvolver e manter as competências e a implicação dos empregados. Consideraram práticas de elevado envolvimento as seguintes: práticas de recrutamento e seleção rigorosas, investimento em formação/treinamento e

desenvolvimento, processos que incentivam a participação nas decisões e recompensas baseadas no desempenho individual e de equipa.

Em síntese, nem os trabalhos teóricos que têm sido realizados sobre a relação entre PGRH e resultados organizacionais (por exemplo de Becker & Gerhart, 2010; nem os trabalhos empíricos, por exemplo de Arthur et al., 1994; Becker e Huselid, 2010) apresentam uma definição comum dos sistemas de PGRH que consistentemente surgem associados com resultados organizacionais positivos.

Arthur et al.(1994) afirmam que, todavia, parece ser consensual que, subjacente à designação de práticas de elevado desempenho, elevado envolvimento, práticas estratégicas, boas práticas, está uma conceção de GRH orientada para manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos empregados, a qual se concretiza em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito e, igualmente, em práticas de formação/treinamento e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a instituição.

A Gestão do Desempenho Organizacional como Sistema Global de Gestão e Sistema de Avaliação do Desempenho Organizacional.

Segundo Sousa et al. (2006) conceber, implementar e desenvolver um sistema de avaliação e gestão dos funcionários parece ser, nos dias que ocorrem, algo elementar para a gestão das organizações. Porém a criação de um sistema de avaliação e gestão do desempenho individual descontextualizado da estratégia global da organização, pode ser desastroso [...] neste sentido, o sistema de avaliação do desempenho individual não pode estar descontextualizada da avaliação da organização e, nem dos seus objetivos estratégicos, no fundo, é dizer que a GRH deve cuidar de ser um parceiro estratégico da administração. Mas é igualmente dizer que sem uma visão clara do rumo, dificilmente estes instrumentos assumem a plenitude das suas potencialidades.

Estes autores afirmam que é recomendável considerar, para a construção implementação e desenvolvimento de um sistema de avaliação e gestão do desempenho, o desencadeamento de um processo de questionamento da organização. Qual é a sua missão? Qual é o seu rumo, os seus objetivos? De que forma o sucesso desta estratégia pode ser espelhada numa bateria de indicadores? Quais são os processos organizacionais associados?

Este exercício de reflexão pode ser levado a cabo de grande ou pequena dimensão ou ainda pelas organizações vulgarmente designadas “sem fins lucrativos” onde quer que haja uma organização, com pessoas e com objetivos a cumprir, um processo deste tipo faz sentido e é útil para melhorar o seu desempenho.

Sousa et al.(2006) concluem que a avaliação do desempenho será, então, uma das mais críticas PGRH, esta permite por um lado, medir o contributo individual da equipa para a

prossecação dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas.

2.4.1. Sistemas de Recompensas e os Fatores de Motivação

Os autores apontam vários aspetos que devem ser tidos em conta na implementação do sistema de recompensas nas instituições de ensino superior, afirmam que, numa gestão estratégica por recompensas podem definir-se dois tipos de fator de motivação: os positivos e os negativos [...]em relação ao primeiro tipo, sistemas de recompensas é aceite, de forma generalizada, quando existe uma política de credibilidade e transparência do mesmo. Isto significa que é necessário haver uma informação clara e acessível e que a comunicação dos princípios e variáveis que permitam uma perceção de rigor na sua aplicação (Sousa et al., 2006, pp.98-99)

Um outro fator de relativa importância, em muitos casos associado a determinado tipo de funções, ou a tipos de gestão muito específicos, por exemplo, gestão por objetivos - são as recompensas variáveis, afirmam, Sousa et al. (2006) que neste caso, existe uma relação clara entre a retribuição e o desempenho, mas que necessita de estar apoiada num sistema credível de incentivos ao desempenho.

Importa também referir a relevância da criação de um sistema de gestão em que exista um equilíbrio entre a satisfação dos objetivos individuais e a prossecação dos objetivos organizacionais. Este poderá conduzir a uma maior dedicação dos funcionários, proporcionando - lhes como contrapartida, um nível de recompensas superior, (Sousa et al. 2006) .

De igual modo, Sousa et al.(2006) referem que o reconhecimento é uma componente fortemente motivadora ao nível individual, bem como a realização profissional pois são fatores de motivação importantes, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

Sousa et al. (2006) analisando os fatores de motivação de cariz negativo, podemos apontar em primeiro lugar, a falta de clareza, provocando insatisfação, lançando a dúvida sobre a justiça do sistema e conduzindo a um clima de desconfiança. A perceção de injustiça mina o compromisso e a identidade com a instituição e pode conduzir ao decréscimo da produtividade e da qualidade do trabalho. Estes autores referem que um outro fator, de grande importância é a equidade interna, pois a incapacidade para explicar porque é que a funções iguais, com conteúdo e desempenhos de igual qualidade, níveis de qualificação e competências similares, correspondem remunerações claramente distintas, provoca consequências negativas no interior da organização.

Sousa et al.(2006) analisam ainda o fator equidade externa, pois este pode representar a falta de competitividade externa da empresa, se as suas práticas de recompensas tiverem desvios

(negativos) em relação ao mercado, implicando a consequente perda de funcionários críticos para o sucesso da instituição.

Numa perspectiva de enquadramento teórico observando os fatores motivacionais e relacionando - os com os sistemas de recompensas, existem alguns autores incontornáveis considerando os seus contributos sobre a temática em questão. É o caso de Maslow (1954) que refere que as necessidades que são sentidas pelo homem estão na origem de motivação (as razões que levam os indivíduos a agir).

As necessidades humanas, segundo Maslow (1954) têm as seguintes características: São indispensáveis à vida do ser humano, têm origem não apenas psicológica e instintiva mas também cultural e social e estão hierarquizadas. Nesta linha de pensamento, ao realizar os estudos sobre a motivação humana identificou cinco tipos de necessidades, considerando que são hierárquicas, sequenciais e com precedência, como se pode analisar na figura que se apresenta de seguida.

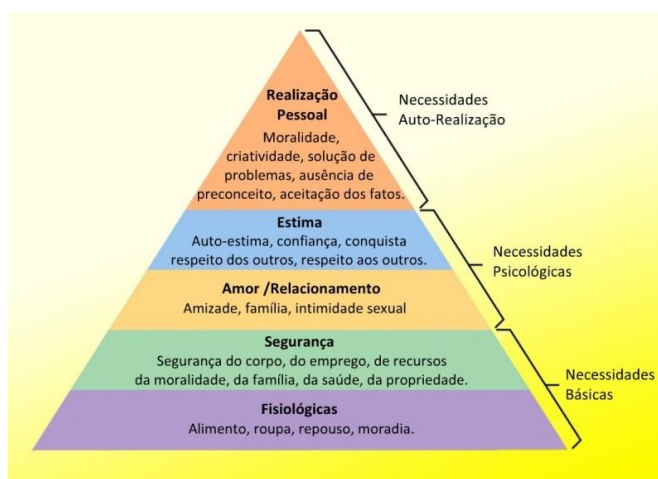


Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: <http://cubomagicobrasil.com/forum/topic/16285-pir%C3%A2mide-de-necessidades-de-maslow>

Relacionando a pirâmide das necessidades de Maslow, como sistema de recompensas, podemos fazer as seguintes associações :

“o primeiro nível satisfazemos as nossas necessidades fisiológicas com um sistema de recompensas constituído pelas componentes base do salário. Exemplo, o salário e o subsídio de alimentação, bem como os restantes subsídios que são devidos ao colaborador (Natal, Férias); (ii) “no segundo nível, satisfazemos as necessidades de proteção com um sistema de recompensas que inclui, para além das componentes base do salário, outro tipo de recompensas por exemplo, seguros; (iii) “no terceiro, satisfazemos as nossas necessidades sociais com um sistema de recompensas que engloba, por exemplo, a utilização de viatura, cartão de crédito, prémios de equipa”;(iv) “no quarto, satisfazemos as nossas necessidades de autoestima com um sistema de

recompensas que engloba a participação em reuniões internacionais, para identificar novas ideias de negócios ou formação”; (v) “No quinto, satisfazemos as nossas necessidades de autorrealização com um sistema de recompensas que engloba oportunidades de efetiva evolução na empresa”. Maslow (1954; cit. Sousa et al., 2006, p.99).

Maslow (1954) afirma que a satisfação dos diversos níveis de necessidades é assumida como um processo motivacional, individual e subjetivamente construído. Isto significa que cada pessoa valoriza mais esta ou aquela forma de colmatar a necessidade a satisfazer.

Hertzberg (1968) estabelece um paralelo entre a teoria das necessidades de Maslow afirmando que os indivíduos com uma alta motivação pela realização estão mais interessados nas tarefas. Aqueles que têm uma baixa motivação pela realização estão mais preocupados com o ambiente, por exemplo, com aquilo que os outros sentem a cerca deles, do que com a maneira como estão a realizar as suas tarefas.

Esta temática tem vindo a ser estudada e Vroom (1964) apresenta a teoria do modelo contingencial de motivação que se restringe à motivação para produzir. Para o autor, existiriam três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: (i) Expetativas - objetivos individuais. (ii) O desejo de atingir determinados objetivos. (iii) Recompensas - Relação percebida entre a produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais. (iv) Relação entre expetativas e recompensas (valor) - Capacidade de o indivíduo influenciar o seu nível de produtividade.

Segundo Vroom (1964), um indivíduo pode aumentar a sua produtividade quando três fatores se apresentam: Os objetivos individuais (dinheiro, segurança, status, aprovação, trabalho interessante, etc.); Relação percebida entre o aumento da produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais, se o indivíduo perceber uma relação positiva entre os dois termos (exemplo: se o objetivo for dinheiro, a remuneração fará aumentar a produtividade);

Capacidade do indivíduo influenciar a sua capacidade de produtividade. Se o indivíduo acreditar que um aumento do volume de esforços não vai ter recompensa, então não se esforçará para aumentar a produtividade.

Vroom (1964) propõe um modelo de motivação que se baseia em objetivos intermédios – meios, que conduzem a um objetivo final – fins. A motivação é aqui um processo que comanda as escolhas entre comportamentos alternativos. Os indivíduos percebem as consequências de cada alternativa e comportamento e agem em conformidade.

Os indivíduos procuram um resultado intermédio (produtividade elevada) para alcançar o resultado final (dinheiro, promoção, aceitação...).

Como os indivíduos são diferentes, ocupam postos de trabalho diferentes e as situações organizacionais são também diferenciadas, têm níveis de motivação divergentes.

Por outro lado, a Teoria de Equidade de Adams (1965) corrobora que, se os indivíduos percebem uma relação entre resultados obtidos e as suas recompensas, estarão motivados a agir. Sublinha que não se preocupam com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a comparação que fazem em relação às recompensas obtidas pelos outros.

2.5. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DA PROVÍNCIA DO KWANZA SUL

Assiste-se hoje a alguma inflexão na aplicação das abordagens da teoria de gestão na sua forma pura à administração pública, em virtude de um reforçado vigor das teorias da cidadania democrática. Como refere Liegl (1999) existe a consciência que os cidadãos podem contribuir para uma administração pública mais receptiva e amiga do cidadão muito antes do fim da cadeia, quando a política é implementada e eles adquirem o mero papel de consumidores. Isto pode ser conseguido juntando os direitos cívicos de participação ao modelo new public management, para que os cidadãos possam intervir antes e durante o procedimento administrativo de implementação de cada política pública.

As IES públicas angolanas, são tuteladas pelo setor da educação com o objetivo de garantir a unicidade do sistema de educação e ensino e a articulação com as políticas nacionais de educação, ciência, cultura e desenvolvimento do país, definidas superiormente.

Cabe ao órgão de tutela, além de outros aspetos, definir e orientar a execução da política nacional do Estado para o ES, aprovar as propostas de orçamento dependentes do orçamento Geral do Estado, apreciar projetos de orçamento e de planos de desenvolvimento, bem como o balanço e o relatório de atividades dos anos económicos findos na perspetiva de atribuição dos meios de financiamento público. De igual modo, cabe-lhe apreciar e avaliar o mérito da atividade e desempenho das instituições públicas de ensino superior.

As instituições gozam de autonomia científica e pedagógica, e compete a cada instituição pública.

- Definir programas, fazer investigação e realizar outras atividades compatíveis com a sua natureza e fins.
- Assegurar a pluralidade de doutrinas e de métodos que garantam a liberdade de ensinar e aprender.

No quadro da sua autonomia administrativa ressaltam-se aspetos como: recrutar, formar e promover os seus docentes e investigadores, bem como o restante pessoal, nos termos da lei (Diário da República de Angola N^o28, 2001).

A província conta até ao presente momento com três Instituições de Ensino Superior públicas ao nível de graduação e uma privada tais como: o ISPKS público funcional, o ISCED público funcional, o Instituto Superior de Petróleos designado por ISP público não funcional e o Instituto

Superior Politécnico do Porto Amboím designado por ISUPP, privado funcional. Esta investigação cingiu-se apenas nas duas instituições públicas.

As referidas instituições de ensino estão integradas no subsistema de ES angolano e têm como missão o desenvolvimento de atividades de ensino, investigação científica, bem como formar quadros para atender a necessidade da formação de professores do primeiro e segundo ciclos do Ensino Geral e prestação de serviços à comunidade através da promoção, difusão, criação e transmissão de ciência e cultura.

Os seus RH ao nível administrativo, são recrutados dentro do país através dos concursos públicos de ingresso, igual ao pessoal docente nacional.

Tendo em conta a exiguidade dos RH a altura para assegurar o processo docente educativo, no quadro dos protocolos existentes entre Angola e outros países, as instituições têm estado a absorver quadros de outras nacionalidades com maior destaque a Republica de Cuba o que de certo modo pode constituir algum estrangulamento no orçamento alocado para a gestão dos referidos docentes sobretudo nas instituições recentemente criadas. Reconhecendo estas fragilidades, resultou a aprovação e execução do plano nacional de formação de quadros em 2012 nos variados domínios e em muitos países do mundo com a finalidade de reduzir a mão-de-obra expatriada e aumentar consideravelmente a mão-de-obra nacional com as competências requeridas.

No quadro destas reflexões sobre os vários autores que se debruçaram sobre a satisfação no trabalho, importa salientar que a retenção dos funcionários é fundamental, tal como o aumento da sua motivação aliado ao contínuo melhoramento do desempenho individual porquanto estes traduzem-se em indicadores que permitem analisar a satisfação e as suas expectativas face às instituições em que exercem a sua profissão.

Contexto de Investigação e Breve Resenha Histórica do Ensino Superior na Província do Kwanza Sul

Tendo recaído o estudo deste trabalho sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional nas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul, o caso do ISPKS e ISCED do Sumbe, considerou-se pertinente fazer uma breve resenha histórica sobre as referidas instituições.

Sendo assim, o ISPKS, é uma instituição de ensino superior público, criado através do Decreto nº7/09, de 12 de Maio, é nos termos da lei, uma pessoa colectiva de direito público, com estatuto de instituto público e goza de autonomia científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial. É uma instituição de âmbito provincial as suas atividades académicas, pedagógicas e sociais se desenvolvem na Província do Kwanza - Sul , onde tem a sua sede.

O ISPKS é uma instituição integrada no subsistema de ensino superior, na região académica número (II), que tem por missão o desenvolvimento de atividades de ensino, investigação

científica e prestação de serviços à comunidade, através da promoção, difusão, criação, transmissão da ciência e cultura, bem como a promoção e realização de investigação científica em três áreas de conhecimento.

O ISPKS é uma instituição que tem como objetivos, formar licenciados para atender a necessidade do país na produção agropecuária bem como no reforço de quadros ao nível da contabilidade e a melhoria de condições de atuação profissional ao nível da saúde, ministrando atualmente os cursos de: Agronomia, Zootecnia, Gestão Agrária, Contabilidade e Gestão e Enfermagem.

A estrutura orgânica do ISPKS encontra-se constituída de acordo com o plasmado no regime jurídico do MES. Decreto Presidencial nº 144/012.

Para além dos órgãos de gestão referenciados nos estatutos e no regime jurídico, também estão consagrados outros órgãos de apoio a direção e aos cursos tais como: o conselho científico presidido pelo Diretor Geral Adjunto para Área Científica e o Conselho Pedagógico presidido pelo Director Geral Adjunto para área Académica, e integram também nestes órgãos de apoio, as comissões científicas de cada curso.

No que diz respeito ao número de funcionários, iniciou a sua atividade docente em 2008 com aproximadamente 95% de profissionais colaboradores, atualmente conta com 169 funcionários dos quais 85 docentes maioritariamente efectivos.

No que diz respeito ao número de alunos em Março de 2008 teve início o primeiro ano académico com os cursos de Agronomia, Zootecnia e Gestão Agrária, com um total de 180 estudantes, dos quais 60 de Agronomia, 60 de Gestão Agrária e 60 de Zootecnia. Atualmente registou um crescimento quer ao nível de docentes e cursos tal como foi referenciado acima, mas também cresceu em termos de estudantes de 180 matriculados em 2008 para 1752 estudantes matriculados em 2016.

Relativamente ao Instituto Superior de Ciências de Educação do Sumbe, provém do então Pólo universitário do Kwanza Sul, é uma instituição de ensino Superior público e de âmbito municipal, que em 2000 subordinava-se a UAN, nos termos do seu Estatuto Orgânico (aprovado pelo decreto executivo n.º 60/01 de 5 de Outubro).

A luz da expansão universitária que se registou em 2009 no país, o ISCED passou a pertencer a UKB nos termos da legislação em vigor no subsistema de Ensino Superior. O Estatuto Orgânico da UKB foi aprovado pelo Decreto Presidencial Nº 241/11, de 6 de Setembro.

O ISCED é uma instituição que tem como objetivos, formar licenciados para atender a necessidade da formação de professores do primeiro e segundo ciclos do Ensino Geral, ministrando atualmente os cursos de: Pedagogia, Psicologia, História, Geografia e Matemática.

A estrutura orgânica do ISCED encontra-se constituída de acordo com o estipulado no estatuto orgânico da UKB.

Para além dos órgãos de gestão referenciados nos estatutos e no regime jurídico da UKB, também estão consagrados outros órgãos de apoio a direção e aos cursos tais como: o conselho científico presidido pelo Vice Decano Para Área Científica e o Conselho Pedagógico presidido pelo Vice Decano para área Académica, e integram também nestes órgãos de apoio as comissões científicas de cada curso.

No que diz respeito ao número de funcionários, iniciou a sua atividade docente em 2001 com aproximadamente 95% de profissionais colaboradores, atualmente conta com 112 funcionários dos quais 63 docentes maioritariamente efetivos.

No que diz respeito ao número de alunos em Maio de 2001 teve início o primeiro ano académico com os cursos de Pedagogia e Psicologia, com um total de 101 estudantes, dos quais 51 de Psicologia e 50 de Pedagogia. Atualmente registou-se um crescimento quer ao nível de docentes e cursos tal como foi referenciado acima, mas também cresceu em termos de número de estudantes de 101 matriculados em 2001 para 2549 estudantes matriculados em 2016.

CAPÍTULO III - A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL VERSUS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é baseada na afetação do comportamento e no seu alinhamento com os objetivos das instituições. A gestão das pessoas, a sua liderança, direção e controlo estão diretamente relacionadas com as dimensões percebidas pelos colaboradores.

Hoje torna-se pertinente a promoção e preservação da imagem das instituições, tendo em conta os vários desafios da competitividade em relação ao ambiente externo das instituições. Nesta perspetiva, os líderes são chamados a unir sinergias adotando novos paradigmas em sintonia e em alerta com as novas tecnologias para fazer mudanças contínuas e a respetiva adaptação face aos desafios da globalização. Sendo assim, neste capítulo pretende-se descrever alguns conceitos à luz de um conjunto de autores que estudaram a satisfação no trabalho e as consequências da satisfação, finalizando este capítulo com a abordagem da Qualidade de Gestão dos Recursos Humanos face às Instituições de Ensino Superior.

De acordo com o definido no dicionário de língua portuguesa contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa (2001) satisfação é o efeito de satisfazer-se, significa ainda contentamento, prazer ou alegria, logo o assunto da satisfação relacionada com o trabalho associa-se, à esfera individual do trabalho, ao bem - estar físico e emocional, à qualidade de vida e à esfera organizacional e é de capital importância no campo dos profissionais, pois o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho são fatores importantíssimos que influenciam positiva ou negativamente, a qualidade do serviço dos profissionais afetos ao Ensino Superior, bem como a outras organizações.

Para Kotler e Fox (1994) as instituições de ensino que respondem às necessidades do mercado têm por objetivo criar satisfação. Segundo os mesmos autores a satisfação é o resultado das experiências de uma pessoa quando um desempenho ou resultado atendeu as suas expectativas. Assim a satisfação é uma função dos níveis relativos de expectativa e desempenho percebido.

3.1.SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho tem vindo a assumir um interesse crescente para a compreensão da qualidade de vida do trabalho e do desempenho organizacional. Uma maior satisfação laboral contribui para que o profissional encontre significado na sua atividade profissional e adote atitudes para o desenvolvimento institucional.

Locke (1976) definiu satisfação como um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho, definição que tem, ainda hoje, o impacto mais importante para o conceito. Martins (1984) baseado na definição de Locke, afirmava que o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar o seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e, se for

desagradável, leva à insatisfação. Portanto, satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva e constitui-se num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável.

Nas primeiras décadas do século XX, Taylor (1947) considerava que satisfação no trabalho era uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão e dos seus próprios interesses. Para o autor aspectos como a fadiga e o salário influenciavam a satisfação e produtividade.

Segundo Martins (1984), um grupo de pesquisadores de Helton Mayo ampliou os fatores relacionados à satisfação, incluindo aspectos como pausas para descanso, importância dos grupos informais de trabalho, da supervisão recebida, a percepção que o trabalhador tinha do seu trabalho entre outros, com isto demonstraram que o salário, ao contrário do que afirmava Taylor (1947) não era um aspecto tão importante relativamente à satisfação no trabalho. Uma outra fase de estudos ocorreu durante a Segunda Guerra, quando o movimento das relações humanas deu ênfase ao crescimento mental do trabalhador como principal causa da satisfação. Para esse movimento, redefinir o trabalho, tornando-o mais desafiante e rico, mostrava a responsabilidade e o cuidado da empresa para com o trabalhador, o que aumentava a sua satisfação.

Segundo Martins (1984) poucos autores se preocuparam em definir o conceito de satisfação no trabalho como conceito integrado que reúna na mesma definição os mais diversificados variados aspectos.

De acordo com a teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg existem dois tipos de fatores que afetam a satisfação das necessidades humanas, classificados como os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos relacionados com o ambiente de trabalho ou as condições de vida; os fatores motivacionais são os que podem promover a atitude ativa e satisfação no trabalho (Alpay & Verschoor, 2014; Wei & Junyan, 2015). São diversos os estudos (Locke, 1969; Cura & Rodrigues, 1999; Judge, Thoresen, Bono & Platton, 2001; Aiken, Clarke & Sloane, 2002; Martinez, Paraguay & Latorre, 2004; Marquez & Moreno, 2005; Santos, Spagnoli, Ramalho, Passos e Caetane, 2010; Moura, 2012; Azevedo, 2012; Leite, 2013) que apontam para uma ligação implícita entre a satisfação laboral e o elevado desempenho dos seus profissionais.

Segundo Mezomo (2001) uma organização com funcionários satisfeitos, tem um potencial acréscimo de vantagens, uma vez que, regra geral, atrai os melhores, reduz a rotatividade do pessoal, aumenta a produtividade, reduz os custos, melhora a imagem perante a comunidade e ganha competitividade.

Os Líderes de IES têm um papel importante na criação de satisfação no trabalho, identificando quais os fatores que provocam uma satisfação e/ou insatisfação e utilizar esses dados para identificar formas que levem a melhorar as situações menos satisfatórias, pois são aspectos cruciais uma vez que a satisfação no trabalho tem um impacto significativo no

comprometimento dos profissionais com as organizações, com o desempenho no trabalho e motivação (Noordin & Jusoff, 2009; Machado-Taylor, Meira Soares & Gouveia, 2010; Machado-Taylor et al., 2016).

Existem outros estudos que explicitam a importância da satisfação no trabalho, tal como a teoria das necessidades de realização de (Lofquist & Davis 1969; Porter, 1962 ; Wofford 1971). Trata-se da teoria das necessidades de realização. Esse modelo postula que a satisfação no trabalho é determinada pelo grau no qual o trabalho atende às necessidades de realização do indivíduo, básicas para o seu bem-estar.

Locke (1976) tentando dar um corpo mais integrado à literatura da área, propôs um outro modelo para explicar o conceito de satisfação no trabalho. Ele postulou que este era determinado por dois amplos fatores inter-relacionados: os agentes que reuniam características como o relacionamento entre os chefes, colegas e subordinados, o próprio auto do indivíduo, as políticas da empresa e o estilo da gerência; e os eventos, que se caracterizam por aspectos tais como o trabalho em si, o pagamento, a política de promoção, o reconhecimento verbal e as condições de trabalho.

Existem diversas definições relativas ao conceito de satisfação como vimos anteriormente, no entanto um dos conceitos mais reconhecidos, devido à sua simplicidade, é o de Churchill e Suprenant (1982) que define a satisfação como o nível de sentimento de uma pessoa, que resulta da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto/ serviço em relação às suas expectativas iniciais.

De um modo geral, a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as experiências do trabalhador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o trabalhador ficará insatisfeito. Se alcança - las ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o trabalhador ficará altamente satisfeito ou encantado (Kotler & Keller 2005).

Tendo em linha de conta o exposto sobre os vários estudos feitos no quadro da satisfação profissional, as IES devem dar ênfase à qualidade do ensino, ao ambiente externo, à imagem institucional, à experiência profissional e académica dos docentes e do pessoal não docente, à competência funcional e aos processos burocráticos com que os profissionais interagem, com objetivo de satisfazê-los, transmitindo confiança no serviço prestado para se tornarem competitivas a longo prazo.

De acordo com Hoffman (1999) hoje a autorrealização no ambiente de trabalho é uma hipótese estratégica para as empresas/instituições.

Neste sentido, Maslow (2000) deixou um enorme legado para aqueles que trabalham com a psicologia organizacional, os profissionais de RH e atualmente todos os gerentes e executivos. Diz o autor quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam as nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento.

De salientar que os funcionários quando satisfeitos têm maior probabilidade de dedicarem-se fortemente para o desenvolvimento dos objetivos institucionais e os objetivos individuais.

A atividade profissional pode proporcionar diferentes graus de satisfação, dependentes da forma e do meio no qual o profissional desempenha a tarefa, afetando o bem-estar físico e mental dos profissionais e a qualidade do trabalho produzido (Dias et al., 2010).

Segundo Alcobia, Ferreira, Neves e Caetano (2002) foram identificadas nove dimensões no que diz respeito à satisfação profissional tal como se pode descrever: a satisfação com o trabalho, a satisfação com o salário, a satisfação com as promoções, a satisfação com o reconhecimento, a satisfação com os benefícios, a satisfação com a chefia, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação com as condições de trabalho e a satisfação com a organização e com a direção.

Segundo Alcobia et al. (2002) a satisfação com o trabalho integra o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagens, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou de controlo sobre os métodos. A satisfação com o salário considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados (equidade).

Alcobia et al. (2002) apontam que a satisfação com as promoções integra as oportunidades de formação e outros aspetos de base que dão suporte à promoção. A satisfação com o reconhecimento contempla elogios ou críticas ao trabalho realizado. A satisfação com os benefícios abarca aspetos tais como pensões, seguros de doença e férias. A satisfação com a chefia inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas da chefia e, ainda, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal. A satisfação com os colegas de trabalho envolve as competências destes, o apoio que presta, a amizade que manifestam.

Alcobia et al. (2002) afirmam que o trabalho de grupo, o cumprimento de horários e de objetivos previamente definidos, pode ser compensadores no desempenho de qualquer profissão. Se a isto se associar o desempenho de tarefas complexas e aliciantes, podem estar reunidas condições para uma elevada satisfação. A satisfação com as condições do trabalho respeita, por exemplo, ao horário, aos períodos de descanso, ao local de trabalho e aos aspetos ergonómicos. Na satisfação com a organização e direção destacam-se as políticas de benefícios e salários.

Tratando-se de uma temática complexa e reconhecendo a importância de aprofundar esta linha de investigação, constitui-se como um imperativo o estudo sobre as PGRH e a Satisfação Profissional nas Instituições e o particular interesse por estas temáticas, sobretudo, procurou-se compreender a relação entre a satisfação dos profissionais e o seu desempenho institucional.

3.2. CONSEQUÊNCIA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Hamel e Reif (1952) referem que uma das razões que provocam a humilhação é provavelmente o carácter mental, subjetivo, aparentemente não comportamental da satisfação. Enquanto noutros setores da psicologia do trabalho os investigadores dispõem de um conjunto de respostas não verbais do comportamento, como as performances motoras, intelectuais, as medições eletrofisiológicas, entre outras, que podem parecer mais sólidas que as respostas verbais aos questionários, às escalas declarativas simplificadas. Hamel e Reif (1952) afirmam que a tudo isto acrescenta-se o facto de que as respostas sobre satisfação recolhidas nas empresas, mesmo sob o anonimato, podem estar influenciadas por interesses sociais.

Hamel e Reif (1952) referem que uma grande parte dos trabalhos publicados demonstram a ligação, muitas vezes estreita, entre as respostas deste tipo e de outros que são indiscutíveis: as faltas, as demissões, (*Turnover*) as doenças físicas ou mentais, etc.

Hamel e Reif (1952) afirmam que estas ligações, sem invalidar o que se estabeleceu a propósito da satisfação demonstram, além disso, até que ponto este estudo é importante para o conhecimento do pessoal das organizações, e igualmente para apreciar a eficácia das intervenções, a disposição na organização, os opositos, os sistemas.

No que diz respeito às faltas e demissões, Hamel e Reif (1952) afirmam que consideram-se muitas vezes como índices as medidas de satisfação declarada. Em muitos estudos, estes índices são considerados em simultâneo com essa medida. As faltas e as demissões estão evidentemente intimamente ligadas com a satisfação. Hamel e Reif (1952) sublinham que, por vezes, são notadas depois de um período mais ou menos longo e podemos considerá-las como consequências, sem poder contudo afirmar que são efeitos da satisfação: nestes estudos correlacionais de satisfação, as faltas e as demissões podem ser causadas por fatores mais gerais que determinam os diversos efeitos registados.

No entanto é importante notar que Walter e Roach (1971) obtiveram entre diversos níveis de satisfação e a frequência das ausências (estudadas no ano seguinte) correlações negativas significativas, sobretudo numa escala de satisfação em geral, uma escala referindo o trabalho, os aspetos intrínsecos tais como «reconhecimento» dos trabalhadores, o sentimento de responsabilidade, de realização, mas sem obter nenhuma correlação com os aspetos extrínsecos, exceto o salário.

Outros estudos demonstraram que para o mesmo aspeto do desempenho do trabalho o Turnover não sofria uma influência tão nítida como a satisfação, provavelmente porque a decisão de abandonar o posto de trabalho para o trabalhador, implica consequências mais graves que uma simples manifestação de uma atitude negativa. Fleishman e Harris (1962) demonstraram-no a propósito de trabalhadores da indústria automóvel em relação ao tipo de chefia dos contramestres, que os trabalhadores avaliam através de um questionário, calculando as dimensões Consideração e Estrutura, isto é, respetivamente, vigilância atenciosa para com os subordinados e a autoridade – incitamento à produtividade. A relação entre estas

dimensões e o valor dos mapas (índice de satisfação) é mais estreita que a sua relação com a frequência das mudanças.

O exame das consequências da satisfação no panorama o trabalho, deve evidentemente ser completado pelo da produtividade. Os resultados dos vários estudos obtidos até aqui conduziram a uma conclusão negativa: aquela a que chegou Vroom (1964). É a mesma que apresenta Locke dez anos depois, que acrescenta: a satisfação e a produtividade são consequências distintas da relação entre emprego e o trabalhador.

A relação entre as duas formas de reação à situação no trabalho não acontecerá senão em casos especiais. Fleishman e Harris (1962) considera que é a produtividade que poderia ser uma das causas determinantes da satisfação: as boas performances, tanto pela quantidade como pela qualidade, podem provocar o reconhecimento dos superiores e da organização, e também prémios e promoções, que elevam o nível de satisfação. Fleishman e Harris (1962) afirmam que quando é esse o caso anteriormente referido é evidente, que se entra num mecanismo circular de causalidade, através do qual, a satisfação e a produtividade se engrenam mutuamente.

Por fim diz o autor que longevidade está ligada à satisfação, parecendo ser o melhor indicador, entre uma série de fatores de ordem médica ou de atitude.

3.3.QUALIDADE DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS FACE ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os parâmetros ou padrões da qualidade podem definir-se como compromisso públicos assumidos voluntariamente por uma organização para com os seus cidadãos – clientes. São estes compromissos que devem constar por exemplo, na carta da qualidade da organização.

Tais parâmetros devem especificar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, na perspectiva da versatilidade do atendimento, do seu prazo de fornecimento, do modo que os cidadãos são atendidos e em que condições, dos meios que a organização se compromete a disponibilizar para que os cidadãos possam manter-se informados sobre as suas atividades e ouvi-los. A este propósito enfatiza Lopes (2014) que a qualidade não é a observância das especificações da organização, mas sim a conformidade com as especificações dos clientes. Daí a importância de integrar nas práticas quotidianas dos funcionários, uma cultura de «escuta», que se traduz na recolha de dados sobre as experiências e expetativas dos cidadãos-clientes.

Uma boa parte da gestão das instituições incide no sistema social interno, isto é, na gestão do fator humano. Cabe à função RH contribuir para a prosperidade social e económica da instituição e, simultaneamente, equilibrar as necessidades e aspirações fundamentais dos que nela trabalham, condições necessárias ao estabelecimento de um bom clima de relações humanas. Cada membro da organização não é apenas um trabalhador integrado no processo de exploração da atividade institucional mas, essencialmente uma pessoa, quer nas relações com a função ou tarefas, quer nas relações com companheiros, subalternos e superiores. Por

isso a gestão desta função, não pode nunca esquecer ou ignorar a dimensão social do trabalhador, que não vive isolado, entregue a si próprio, sendo que este faz parte de um grupo humano que, de certo modo, determina o seu comportamento, a maneira de pensar, de sentir, de agir e de viver.

De acordo com Carvalho (2014) à função RH cabe, portanto, garantir o aproveitamento das qualidades profissionais e humanas dos seus colaboradores e proceder de modo a que reine, entre todos, um clima harmonioso, cordial e de compromisso com os objetivos e valores da organização.

Segundo Sousa et al. (2006) a missão da direção dos RH é semelhante à de um estado-maior e a sua autoridade é uma autoridade funcional e de competências encarregado de estudar, de aconselhar de controlar e de harmonizar.

Além disso devem ter um conhecimento global da estrutura e do funcionamento da organização para poderem negociar com os candidatos as condições que têm para oferecer (ordenado, benefícios sociais, oportunidades de evolução na carreira, formação etc.).

Li e Kaye (1998) chegaram à conclusão de que o enfoque baseado nas perceções é superior ao que utiliza a diferença entre expetativas e perceções para medir a qualidade das IES. Também Camisón, Gil e Roca (1999) obtiveram evidências sobre a maior aptidão da escala baseada exclusivamente nas perceções na medição da qualidade de serviços nas IES. Em alternativa, os resultados obtidos por Bigné, Moliner, Vallet e Sanches (1997) tendo por base um estudo mais amplo sobre os serviços públicos, mostraram que o instrumento que considera a diferença entre as perceções e as expetativas é mais fiável para medir a qualidade de serviço.

Na opinião dos autores referenciados, neste trabalho, e de acordo com as ideias que se foram evidenciando sobre a imagem das instituições, é possível assegurar que as IES, têm uma enorme responsabilidade social. Assim, por um lado, devem primar pela qualidade dos serviços a oferecer aos cidadãos, o que implica um compromisso social que se consubstancia num aperfeiçoamento constante das PGRH e, por outro lado, devem realizar a avaliação interna para percecionar as relações de trabalho existentes entre os colaboradores, com a finalidade de conceber um modelo de gestão que permita maior entrosamento entre os funcionários e a liderança e vice versa construindo deste modo um estilo de gestão que permita aos lideres tornarem-se mais próximos dos profissionais.

CAPÍTULO IV - ENQUADRAMENTO METODOLOGICO E RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a parte empírica deste trabalho de investigação e encontra-se dividido em três partes definindo-se por ordem sequencial os diversos parâmetros de abordagem: enunciado do problema (justificação do tema e descrição do tipo de desenho de investigação); metodologia (definição dos objetivos, definição das hipóteses em estudo, determinação das variáveis de estudo, descrição da população e da amostra, descrição do instrumento de recolha de dados, forma de aplicação do instrumento de recolha de dados, codificação dos dados recolhidos, procedimentos para o tratamento, apresentação e análise dos dados, principais aspetos relacionados com os direitos humanos e éticos tidos em conta para a prossecução da investigação, calendarização das ações) e análise dos resultados.

4.1. ENUNCIADO DO PROBLEMA DE ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.

Toda investigação científica alvitra o descobrimento ou a resposta a uma situação ou problema concreto, numa determinada área do conhecimento ou contexto técnico, numa perspetiva de contribuição para uma melhor e maior compreensão do fenómeno em estudo. O presente estudo não escapa a este preceito e partindo de uma progressão lógica definida a partir de leituras, de reflexões e dos momentos de orientação definiu-se o seguinte problema, como centro e motor desta investigação: Como contribuir, para que a atuação dos gestores das Instituições de Ensino Superior Públicas impulse o desenvolvimento das instituições e aumente a satisfação dos profissionais.

Objetivos do Estudo

Como já foi referido, anteriormente a possibilidade de contribuir para o aumento do conhecimento nesta área e ter a possibilidade sustentada teoricamente de intervir e cooperar para uma melhoria da satisfação do profissional de Ensino Superior, foram os motores principais desta investigação. Com efeito, o conhecimento sobre a satisfação do profissional do Ensino Superior condiciona a motivação para o trabalho, fator associado diretamente com a gestão e a produtividade das Instituições de Ensino Superior. Assim, com a realização deste estudo, o investigador pretende aprofundar os conhecimentos sobre esta temática, tentando perceber a influência de fatores específicos, com o intuito de favorecer uma reflexão consistente no sentido da melhoria da gestão e prestação da qualidade dos serviços prestados à sociedade, e assim aprofundar conhecimentos na área da gestão das IES. Neste contexto o presente estudo teve como objetivo principal, Relacionar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com as conceções sobre a satisfação no trabalho, através da comparação entre as expectativas dos funcionários com as perceções que os mesmos têm sobre o desempenho das

referidas instituições e simultaneamente analisar as estratégias ou estilos de gestão, praticadas pelas IESPPKS.

Deste modo, os objetivos deste estudo assentam em:

1. Verificar a relação entre a gestão *versus* satisfação dos profissionais;
2. Analisar o grau de satisfação sobre a gestão destas instituições;
3. Identificar e hierarquizar os estilos de liderança dos diferentes gestores;
4. Averiguar se existe satisfação com o estilo de liderança para os diferentes gestores;
5. Apresentar sugestões de melhoria para o processo de Gestão de Recursos Humanos nestas instituições.

Justificação do tema

O interesse do investigador por este tema de dissertação passou, por um lado, pela circunstância de ter experiência profissional ao nível de gestão intermédia, por outro, ultimamente ter havido investimento pessoal em formação/leituras no âmbito da gestão das organizações e de RH e os seus reflexos na motivação e comprometimento com os objetivos das IES. Assim, pretende-se que o aprofundamento de conhecimentos científicos respeitantes a estas temáticas e a aplicação de métodos e técnicas de investigação direcionados, contribuam para um aumento do nível de entendimento do estilo de gestão bem como para as PGRH e a sua influência no desenvolvimento das IESPPKS.

A literatura e bibliografia relativa à temática, patente no capítulo da fundamentação teórica, provam a vasta gama, pertinência e atualidade de estudos que versam as PGRH e a satisfação profissional em função da prestação de serviços eficientes e eficazes nas IES Públicas do nosso país e, em particular, da província do Kwanza Sul.

4.2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir. Sendo assim, este é um estudo observacional, descritivo, transversal e correlacional, faz uso da amostragem não probabilística e recorre à vertente eminentemente quantitativa da metodologia científica (Ribeiro, 2010). Nesta investigação optou-se pela aplicação de um questionário anónimo e confidencial aplicado aos profissionais docentes e não docentes do Instituto ISPKS e do SCED, dividido em duas partes: a primeira parte, constituída por questões que contemplam variáveis de caracterização sócio demográfica, profissional, de formação, laboral, entre outras e, uma segunda parte constituída pela escala de Satisfação, modelo europeu CAF 2006. A relação entre variáveis da primeira parte do questionário com as dimensões da escala de Satisfação com o Trabalho permitirá estabelecer quais os fatores preponderantes na Satisfação com o Trabalho relativamente a estes profissionais.

A opção metodológica foi fundamentada recorrendo a Freixo (2010) que define o método descritivo como um procedimento que permite uma tipificação exaustiva das variáveis

apuradas num determinado fenómeno ou acontecimento. Este autor define, ainda, como estudo correlacional, todo aquele que permite medir o nível e o sentido da relação entre duas ou mais variáveis. Recorre-se, portanto, neste caso, à metodologia quantitativa que pode ser definida como um procedimento que envolve análise de dados, distribuídos por variáveis quantificáveis (dados numéricos) uma vez que resultam da medição formal. Estas variáveis foram sujeitas a procedimentos estatísticos do tipo: descritivos (cálculo de médias, modas, medianas, variâncias, desvios padrão, quartis, mínimos e máximos); ou inferencial (testes estatísticos para confirmação da possibilidade da correlação entre variáveis). O autor faz referência a um conjunto geral de procedimentos ordenados e disciplinados que se utilizam para adquirir informação (dados). Tendo aplicado neste tipo de estudo o raciocínio dedutivo para gerar indícios. Em suma a metodologia da presente investigação assenta, sobretudo, numa metodologia quantitativa apoiada por elementos de cariz qualitativo, tais como: **Fontes documentais:** Revisão bibliográfica dos conceitos teóricos que dão suporte ao estudo empírico, assim como uma análise aos documentos internos das instituições (Regulamento estatutos e outros). **Aplicação do questionário:** No presente estudo para a recolha da informação aplicou-se um inquérito por questionário, (Anexo1), após autorização do Diretor Geral em exercício do ISPKS (Anexo 2) e a Decano do ISCED do Sumbe (Anexo 3), aos profissionais docentes e não docentes que exercem a sua atividade nas referidas instituições. **Fontes estatísticas:** Após a aplicação das referidas técnicas de investigação procedeu-se à análise dos resultados obtidos bem como à exposição de sugestões que facilitem a tomada de decisão dos responsáveis no campo de ação da gestão das IESPPKS tal como se observa mais adiante.

4.3.Etapas da investigação

O sucesso num processo de investigação depende, de certa medida, da forma metódica e sistemática como o investigador procede ao longo das várias etapas, e concomitantemente também, do seu empenho, envolvimento e capacidade de fazer as opções corretas no sentido de dar resposta às Hipóteses de partida e aos objetivos a que se propõe. Escolher e aplicar uma metodologia significa escolher e percorrer um percurso em que no final, somos levados a aceitar que, este percurso, muitas vezes, requer ser ajustado ou adequado a cada etapa, em conformidade com as regras e normas e requer também alguma criatividade. A aplicação das várias etapas do procedimento metodológico que consta neste estudo resultou na elaboração de um esquema que permite a visualização das principais atividades e está apresentado na figura 3:

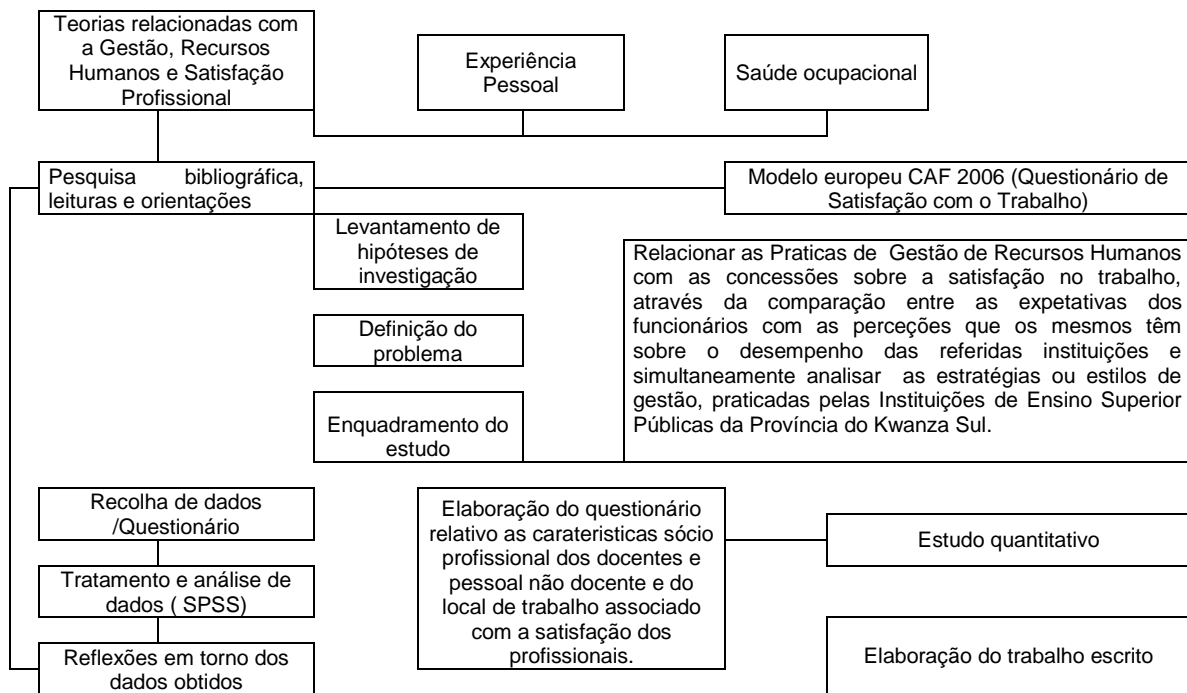


Figura 3– fluxograma das etapas da investigação

Fonte: elaboração própria

4.3.1. Definição das hipóteses de partida e dimensões

Com o objetivo de auxiliar e orientar o estudo empírico e tendo em linha de conta os objetivos anteriormente referenciados e efetuada a revisão bibliográfica, para dar resposta à variável latente (satisfação global dos funcionários com a instituição), fez-se uma divisão por dimensões que a seguir discriminam-se. Neste sentido para dar resposta ao principal objetivo do estudo foram formuladas e testadas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho entre as instituições.

Hipótese 2: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as caraterísticas sociodemográficas.

Hipótese 3: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para categoria profissional.

Hipótese 4: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para o nível de formação.

Hipótese 5: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as caraterísticas laborais.

Hipótese 6: Existem diferenças nos valores médios da satisfação em cada prática de liderança para cada estilo de liderança.

Deste modo apresenta-se um esquema, na figura 4 ilustrativo do processo de dedução das hipóteses:

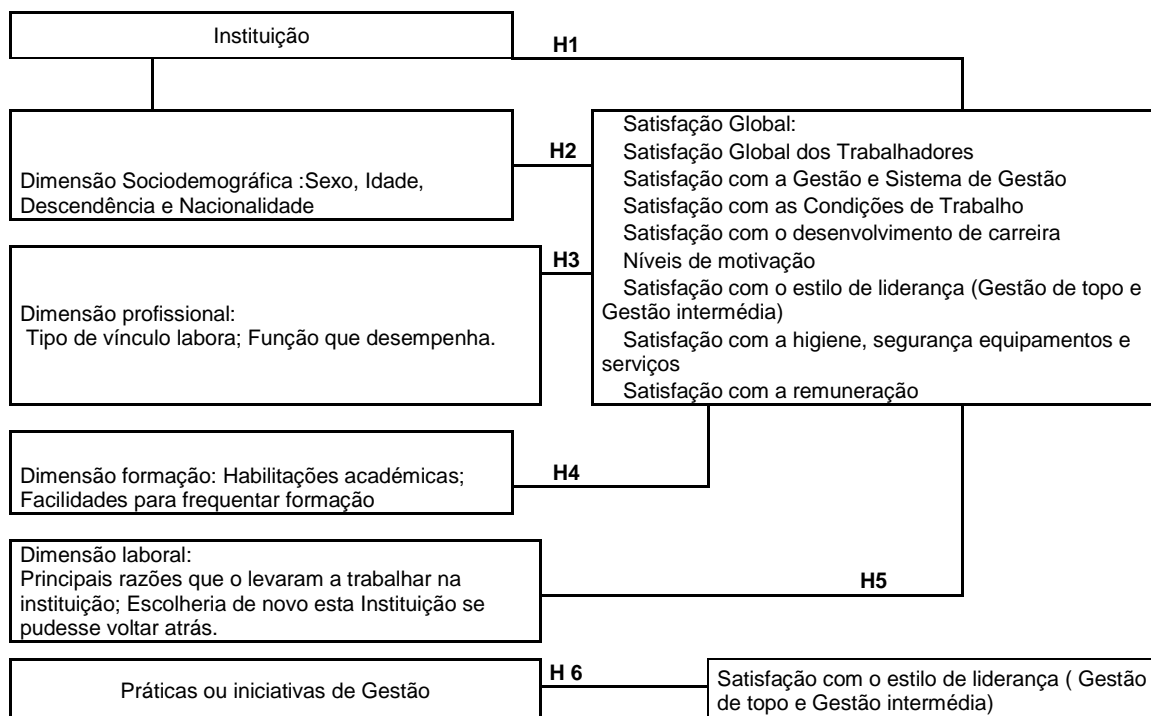


Figura 4 - Desenho metodológico da dedução das hipóteses

Fonte: elaboração própria

A partir da esquematização presente é possível identificar 4 dimensões (sociodemográfica, profissional, formação e laboral) que incluem várias variáveis independentes e que têm influência sobre a variável dependente Satisfação dos funcionários. Por sua vez, na variável dependente podem ser identificadas 7 dimensões de acordo com o modelo europeu CAF 2006 a 8ª dimensão corresponde a satisfação com o sistema de remuneração vigente, adaptado através do questionário validado por Graça Seco para a população portuguesa (2000), A dimensão, dados profissionais do docentes e não docente encerra várias variáveis independentes, como sejam: Sexo; Idade; Estado civil; Descendência e Nacionalidade. A dimensão profissional dos docentes e não docentes encerra duas variáveis independentes, designadamente: Vínculo laboral e função que desempenha; A dimensão formação do docente e não docente encerra duas variáveis independentes particularmente: Habilitações académicas e Facilidades de frequentar formação e a dimensão laboral do docente e não docente, encerra duas variáveis independentes, nomeadamente: Principais razões que o levaram a trabalhar na instituição e a possibilidade da escolha da mesma instituição caso volte a trás. A Escala desenvolvida pelo Modelo CAF (2006) subdivide-se em 7 dimensões, especificamente: Satisfação Global dos Funcionários, Satisfação com a Gestão e Sistema de Gestão, Satisfação com as Condições de Trabalho, Níveis de motivação, Satisfação com o estilo de liderança (Gestão de topo e Gestão intermédia), Satisfação com o sistema de remuneração vigente, extraído de um outro questionário já validado. De modo a investigar a satisfação com o Estilo

de Liderança, tanto de topo como intermédia, analisaram-se as práticas ou iniciativas de gestão de topo e intermédia, conforme Hipótese 6.

4.3.2. Instrumento de Recolha de Dados, Métodos e Técnicas de Investigação.

Para a prossecução do estudo utilizou-se como metodologia de recolha de dados o inquérito por questionário. Esta opção baseou-se na operacionalidade que este tipo de instrumentos fornece ao investigador e ainda pela comodidade que faculta aos sujeitos investigados. Assim os inquiridos ficam mais à vontade e podem refletir quando optam por uma determinada resposta. É esse o objetivo deste ponto. Portanto existem várias técnicas de pesquisa de dados, para concretizar o objetivo deste estudo, considerou-se ser o inquérito por questionário tal como foi referenciado como o instrumento de pesquisa mais adequado. Este tipo de instrumento é o que mais tem predominado na área das Ciências Sociais e Empresariais (Barañano, 2004). O instrumento de recolha de dados utilizado no presente estudo foi o Modelo CAF 2006, Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (CAF-Common Assessment Framework). O modelo CAF foi elaborado e validado pela União Europeia, com o apoio da Academia Speyer, representante do modelo de qualidade alemão, e da EFQM (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade). O modelo CAF constitui uma ferramenta que permite às organizações públicas realizarem exercícios de autoavaliação, numa perspetiva de melhoria contínua uma vez que é uma ferramenta de Gestão da Qualidade Total e foi desenvolvido tendo por base o Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM). A CAF é utilizada em toda a Europa como estrutura comum para a avaliação da qualidade das Administrações Públicas e para as assistir na busca da excelência. De referir que a CAF analisa a organização sob diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do seu desempenho. No presente estudo teve-se por base a perspetiva dos funcionários docentes e não docentes. A aplicação do inquérito por questionário permitiu recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos dos inquiridos.

Importa referir que, este estudo também pretendia mensurar, a satisfação que os funcionários têm em relação ao sistema de remuneração vigente, daí que se fez recurso do questionário de satisfação e insatisfação docente, adaptado e validado pela população portuguesa por Graça Seco (2000). Deste questionário foram extraídos 4 itens para o presente estudo.

O questionário é composto por 81 questões e encontra-se dividido em 2 grandes grupos, um primeiro grupo é composto por 13 questões sociodemográfica, onde se pretende caracterizar os indivíduos por Sexo, Idade, Nacionalidade, Profissão, Formação e Habilitações Académicas, o segundo grupo é composto pelo conjunto das 8 Dimensões (total de 67 itens), tais como: Satisfação Global com a instituição com 9 itens, Satisfação com a gestão e sistema de gestão com 7 itens, Satisfação com as condições de trabalho com 8 itens, Satisfação com o desenvolvimento de carreira com 5 itens, níveis de motivação com 5 itens, Satisfação com o estilo de liderança Gestão de topo com 11 itens, Satisfação com o estilo de liderança gestão

intermédia com 11 itens, Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços com 7 itens e satisfação com o sistema de remuneração com 4 itens. Conforme atesta o anexo 1.

Importa referir que embora a duração da resposta ao questionário dependesse em grande medida da vontade de colaborar e do perfil do inquirido, cada questionário demorava cerca de 120 horas (5 dias) na instituição com vista ao seu preenchimento. A dimensão do questionário, bem como o tipo de perguntas incluídas, evitam tomar demasiado tempo ao utente e, assim, alcançar a máxima colaboração possível. Visando a medição dos diferentes itens utilizou-se a escala de *Likert* de cinco pontos, ou seja, cinco possibilidades de resposta. Deste modo, a escala requer que os inquiridos indiquem o seu grau de satisfação ou insatisfação com declarações relativas à situação que está a ser medida, através de valores numéricos, uma vez que as respostas refletem a força e a direção da reação do inquirido à declaração. As declarações de satisfação devem receber valores positivos ou altos, enquanto as declarações de insatisfação devem receber valores negativos ou baixos, assim a escala neste questionário compreende: 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito, como se pode verificar no anexo 1.

Quanto ao processo de recolha de dados, desde a escolha do tema para o trabalho constatou-se a dificuldade de acesso aos dados, como já foi referido percebeu-se que o facto de não haver estudos acerca do tema iria dificultar o trabalho empírico. Este constrangimento não é alheio ao facto da investigação se debruçar sobre serviços públicos, os quais, pelas suas características e complexidade, são desde logo difíceis de aceder. A primeira tarefa foi exatamente obter autorização superior para contactar as duas instituições públicas do Ensino Superior envolvidas no trabalho empírico. Para o efeito foi contactado o (ISPKS) na Pessoa do Exmo. Senhor Diretor Geral Adjunto para Área Académica na qualidade de Diretor Geral em exercício, no dia 02 de Maio de 2016, pelas 10 horas, via direta (Anexo1), solicitando a autorização, para que se pudesse iniciar o trabalho de recolha dos dados. No dia 5 de Maio de 2016 foi dada a autorização. A resposta foi dada com bastante celeridade, tardou apenas 3 dias. Já no (ISCED) do Sumbe, foi contactada à Exma. Senhora Decana, no dia 04 de Maio de 2016, pelas 10 horas, via direta (Anexo 2) solicitando a autorização, para que se pudesse iniciar o trabalho de recolha dos dados, no dia 8 de Maio de 2016 foi dada a autorização, a resposta foi também muito célere, demorando somente 4 dias. Delineada a estratégia para o estudo, o inquérito estava adaptado à realidade que se pretendia estudar, dá-se início à aplicação dos questionários nas respetivas instituições. Os inquéritos foram aplicados diretamente com o auxílio dos serviços académicos e dos departamentos no caso do (IPSKS), no caso do (ISCED) foi com o auxílio do Chefe do Departamento Administrativo, que por sua vez distribuiu as outras áreas de serviços da instituição concretamente nos dias 6,9,10,11 e 12 de Maio de 2016.

Tendo em conta o volume de trabalho de cada funcionário inquirido foram feitas várias deslocações nas referidas instituições, com a finalidade de constatar o andamento do

preenchimento dos inquéritos, a ação do processo de recolha dos 281 questionários para o estudo, terminou no dia 22 de Maio de 2016, tendo-se registado alguma dificuldade no ISCED, não se tendo recolhido o número inicialmente previsto. Após recolha de dados e respetiva criação da base de dados foi necessário avaliar o grau de consistência interna do instrumento de recolha de dados. Para tal utilizou-se o *Alpha de Cronbach*, tendo-se obtido para o presente estudo um coeficiente de consistência interna de 0.960, que segundo os autores Pestana e Gageiro (2008) é uma consistência interna muito alta permitindo referir que a fiabilidade do questionário é muito boa tal como se observa mais adiante.

4.4. TRATAMENTO DOS DADOS

A análise estatística dos dados relativa ao estudo desenvolvido foi realizada através do programa informático – *SPSS for Windows*, versão 20.0. Inicialmente, com objetivo de descrever e caracterizar a amostra em estudo, foi elaborada uma análise descritiva dos dados em função da natureza das variáveis em estudo. Recorreu-se às medidas estatísticas: frequências absolutas, frequências relativas, média, desvio padrão, gráficos de barras e diagramas de extremos e quartis de forma a descrever as características: sócio demográficas; profissionais e satisfação manifestada pelo indivíduo.

Posteriormente, para realizar a inferência estatística necessária à investigação das hipóteses propostas recorreu-se à aplicação dos testes paramétricos sempre que possível, uma vez que é necessário verificar previamente os pressupostos, pois caso estes não sejam verificados não é possível aplicar testes paramétricos e tem-se que recorrer aos testes não paramétricos. Assim sendo, para comparação dos valores médios de duas amostras independentes o teste paramétrico indicado é o teste *t*, que pressupõe amostras de grande dimensão (mínimo 30 elementos) ou amostras de pequena dimensão provenientes de populações normais. Para testar a normalidade em amostras de dimensão inferior a 30 elementos recorreu-se ao teste de *Kolmogorov Smirnov*. Caso seja possível aplicar o teste *t*, é ainda necessário averiguar a igualdade de variâncias entre amostras, através do teste de *Levene*, o que permitiu apurar se as amostras são provenientes da mesma população (quando é validada a condição de igualdade de variâncias). Na eventualidade da impossibilidade de aplicação do teste *t* recorreu-se ao teste não paramétrico *Mann-Whitney*. Para comparação de três ou mais amostras independentes recorreu-se ao teste paramétrico *Anova*, cujos pressupostos são: a distribuição dos erros normalmente distribuída com média nula e variância constante (homogeneidade das variâncias) e aleatórios. Caso não seja possível a aplicação da *Anova* recorre-se ao teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* que permite comparar três ou mais amostras independentes. Para análise da consistência interna das dimensões da escala utilizada recorreu-se ao coeficiente *alpha de Cronbach*. Para valores de *alpha de Cronbach* entre 0,7 e 0,8 a consistência interna é razoável, valores entre 0,8 e 0,9 a consistência é boa e valores acima de 0,9 a consistência é muito boa (Pestana, 2008).

De modo a medir a intensidade da correlação linear entre variáveis recorreu-se ao coeficiente de *Pearson*, é um índice adimensional com valores entre -1 e 1. Resultados próximos de 1

significam correlação muito forte e positiva entre variáveis, resultados próximos de -1 ilustram correlação muito forte e no sentido contrário entre as variáveis e resultados próximos de 0 demonstram que as variáveis não dependem linearmente uma da outra. A determinação deste coeficiente pressupõe a normalidade das variáveis, caso não se verifique a normalidade recorre-se ao coeficiente de correlação de *Spearman*. Assim sendo, a correlação de Pearson/Spearman mede a intensidade da relação entre duas variáveis do tipo intervalar, sempre que a magnitude deste coeficiente é próximo de 1 revela correlação muito forte, acima de 0,70 revela correlação forte, entre 0,3 e 0,7 correlação moderada, e, a baixo de 0,3 é considerada fraca. Coeficiente de correlação positivo indica uma relação no mesmo sentido das variáveis, ou seja, evoluem do mesmo modo e coeficiente negativo indica que se uma aumenta a outra diminui e vice-versa.

4.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.5.1. Identificação e caracterização da amostra

O presente estudo tem como objetivo principal, relacionar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com as concepções sobre a satisfação no trabalho, através da comparação entre as expectativas dos funcionários com as percepções que os mesmos têm sobre o desempenho das referidas instituições e simultaneamente analisar as estratégias ou estilos de gestão, praticadas pelas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul. Da análise das variáveis sociodemográficas resulta um conjunto de dados relativos à caracterização dos funcionários docentes e não docentes do ISPKS e ISCED. Em relação à distribuição da amostra por instituição podem identificar-se os dados através da leitura à tabela 2 onde se pode observar que o ISPKS com maior número de funcionários, detém uma percentagem de 64,6%, manifestamente superior em relação ao ISCED com 35,4%.

Caraterização do Universo / População / Amostra

Considera-se imperioso num estudo como este a definição do Universo/População/Amostra de uma investigação de cariz científico. A população alvo e a amostra deste estudo pode ser conhecida na figura 5.

População alvo: 281 profissionais docentes e não docentes a exercerem a sua profissão nas Instituições de Ensino Superior públicas da província do Kwanza Sul.

Amostra: 147 profissionais docentes e não docentes a exercerem a sua profissão nas Instituições de Ensino Superior públicas da província do Kwanza Sul.

Figura 5 – População alvo vs amostra
Fonte: elaboração própria

Os critérios da seleção dos sujeitos investigados impõem uma metodologia criteriosa. No caso particular deste estudo o critério foi incluir o maior número possível de sujeitos, com o intuito de obter um número amostral, tão próximo quanto possível do número populacional, de forma a ser possível uma generalização dos resultados para este universo. Assim, foram distribuídos 281 exemplares do inquérito por questionário, nas duas instituições aos profissionais docentes e não docentes sendo 169 ao ISPKS e 112 ao ISCED. Após cerca de onze dias, procedeu-se à recolha dos 147 questionários preenchidos.

Sendo assim, selecionou-se uma amostra aleatória, dando igual oportunidade aos funcionários que fizeram parte da amostra selecionada. Os questionários foram distribuídos nos departamentos e coordenações de cursos onde os funcionários independentemente do seu trabalho têm a obrigação de passar nos referidos departamentos. No total foram recolhidos 147 inquéritos correspondendo, aproximadamente a 52% dos 281 inquéritos enviados. De referir que se obteve um erro amostral de 5,5% assumiu-se no trabalho um nível de significância de 5%.

Caraterização sociodemográfica

Na tabela 2 apresenta-se a caraterização sociodemográfica dos inquiridos em estudo. A amostra é composta por 147 indivíduos, 64,6% (95) destes exercem funções na instituição ISPKS e 35,4% (52) trabalham na instituição ISCED. Relativamente ao sexo 61,2% (90) dos inquiridos são do sexo masculino e 38,8% (57) do sexo feminino. Quanto à idade 25,9% (38) dos indivíduos tinham idade até 30 anos, 41,5% (61) tinham entre 31 a 40 anos e 32,7% (48) tinham mais de 40 anos. No que trata à nacionalidade a maioria, 81% (119), dos inquiridos é angolana, 17% (25) dos inquiridos é cubana, um é português e dois vietnamitas. Relativamente ao estado civil, 57,1% (84) estavam solteiros, 38,8% (57) estavam casados/união de facto, dois eram divorciados e quatro viúvos. Tem-se ainda que a maioria, 81,6% (120) tem filhos, destes 32,7% (48) tinham um filho, 21,1% (31) tinham dois filhos e 27,9% (41) tinham três a cinco filhos. Relativamente às habilitações verificou-se que 3,4% (5) concluíram o 1º ciclo do ensino secundário, 12,9% (19) terminaram o 2º ciclo do ensino secundário, 17,7% (26) concluíram o bacharelato, 29,3% (43) dos inquiridos eram licenciados, 33,3% (49) terminaram o mestrado e um inquirido tem o doutoramento. Quanto ao vínculo laboral a maioria, 68,0% (100) afirmaram serem efetivos e 32,0% (47) eram colaboradores.

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica

Variáveis		n	%
Instituição	ISPKS	95	64,6
	ISCED	52	35,4
	Total	147	100
Sexo	Masculino	90	61,2
	Feminino	57	38,8
	Total	147	100
Idade	Até 30 anos	38	25,9
	De 31 a 40 anos	61	41,5
	Superior a 40 anos	48	32,7
	Total	147	100
Nacionalidade	Angolana	119	81,0
	Cubana	25	17,0
	Portuguesa	1	0,7
	Vietnamita	2	1,4
	Total	147	100
Estado civil	Solteiro	84	57,1
	Casado/União de facto	57	38,8
	Divorciado/Separado	2	1,4
	Viúvo	4	2,7
	Total	147	100
Tem filhos	Sim	120	81,6
	Não	27	18,4
	Total	147	100
Nº de filhos	Um filho	48	32,7
	Dois filhos	31	21,1
	Três a cinco filhos	41	27,9
	Total	120	100
Habilitações literárias	1º ciclo do ensino secundário	5	3,4
	2º ciclo do ensino secundário	19	12,9
	Bacharelato	26	17,7
	Licenciatura	43	29,3
	Mestrado	49	33,3
	Doutoramento	5	3,4
	Total	147	100
Vínculo laboral	Efetivo	100	68,0
	Colaborador	47	32,0
	Total	147	100

Na figura 6 apresenta-se a caracterização da categoria profissional dos inquiridos. Observa-se que 45 eram assistentes estagiários, 24 assistentes, 13 professores auxiliares, 1 professor associado e 1 professor titular. Dos técnicos inquiridos, 10 eram superior de 2ª classe, 20 de 3ª classe e 21 eram médio de 3ª classe. Dos restantes inquiridos 1 era técnico básico de mecânica, 4 motoristas de ligeiros profissional, 5 eram operários não qualificados e 2 escriturários dactilógrafos.

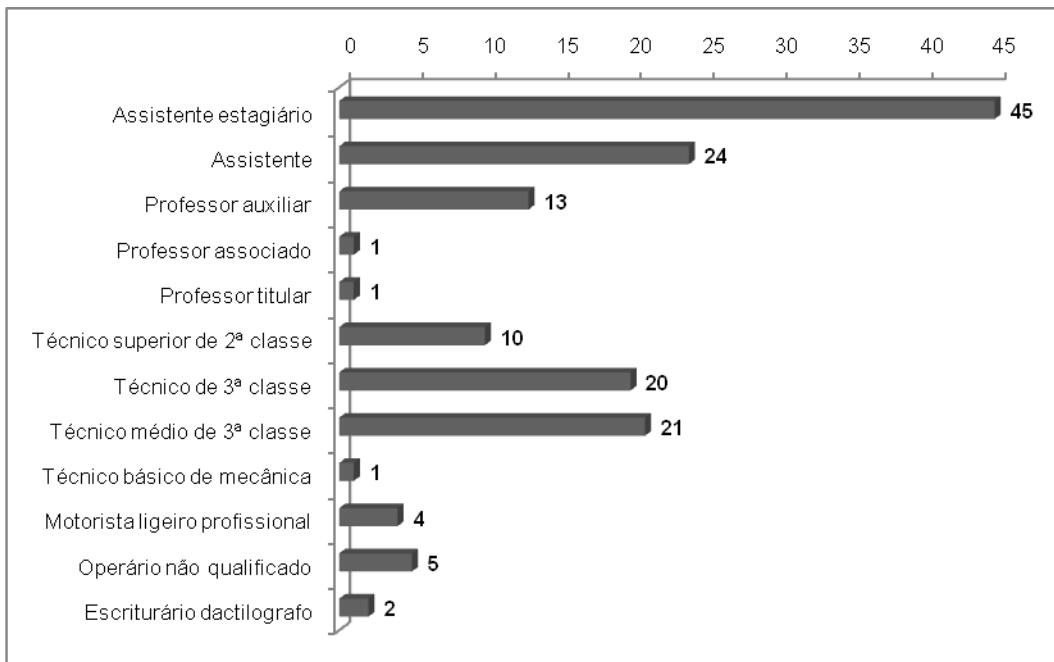


Figura 6 - Categoria profissional

Na figura 7 apresentam-se os resultados da caracterização da função desempenhada na instituição, destacam-se que 75 dos inquiridos eram professores, 37 assistentes administrativos, 16 chefes de secção e 6 chefes de departamento.

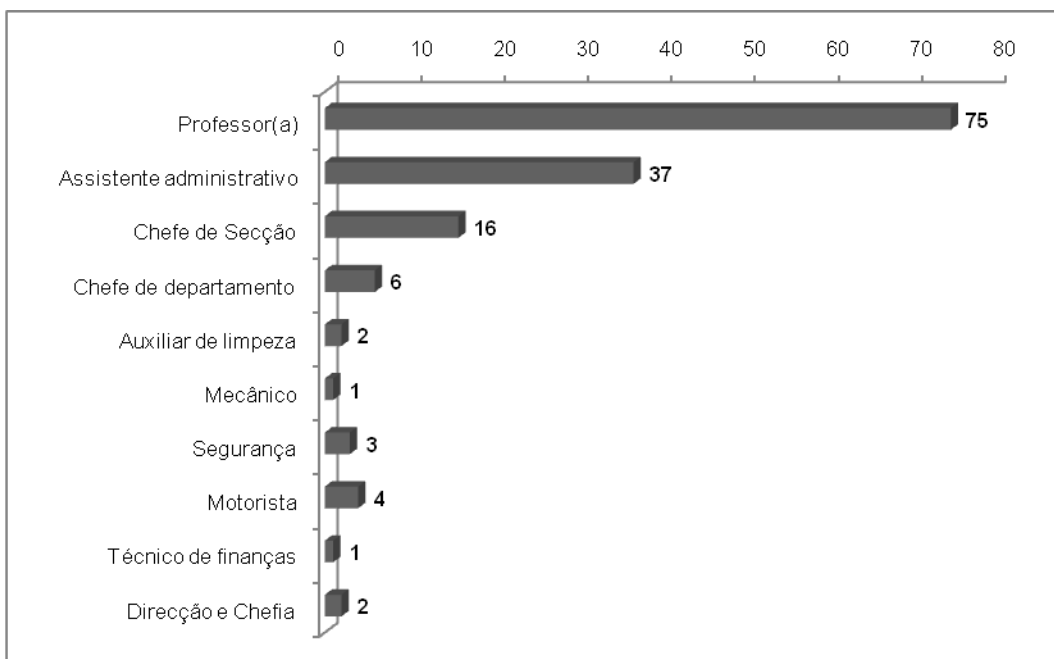


Figura 7 - Função desempenhada na instituição

Na tabela 3 apresenta-se a caracterização do exercício de funções na instituição. Destaca-se que a maioria, 95,9% (141) afirmou gostar de exercer funções na instituição. Das razões apontadas que levaram o indivíduo a trabalhar na instituição destaca-se o interesse/gosto pela área, 27,2% (40), a experiência profissional, 38,8% (57) e a oportunidade de progressão na carreira, 21,8% (32). Relativamente à Hipótese “Se pudesse voltar atrás escolheria a mesma

instituição” 41,5% (61) dos inquiridos afirmou “claro que sim”, 21,8% (32) disse que “provavelmente sim”, 21,1% (31) dos inquiridos afirmou que “provavelmente não”, 3,4% (5) disse “claro que não” e 12,2% (18) referiu que não sabia se escolheria a mesma instituição. Por outro lado, tem-se que 46,9% (69) afirmou que a instituição não oferece facilidades para frequentar formação.

Tabela 3 - Caracterização do exercício de funções na instituição

Variáveis		n	%
Gosta de exercer funções na instituição	Sim	141	95,9
	Não	6	4,1
	Total	147	100
Principais razões que levaram a trabalhar na instituição	Ordem familiar	5	3,4
	Interesse/Gosto pela área	40	27,2
	Experiência profissional	57	38,8
	Oportunidade de progressão na carreira	32	21,8
	Acessibilidade	3	2,0
	Única hipótese de trabalho	9	6,1
	Outras	1	0,7
Total	147	100	
Se pudesse voltar atrás escolheria a mesma instituição	Claro que sim	61	41,5
	Provavelmente sim	32	21,8
	Provavelmente não	31	21,1
	Claro que não	5	3,4
	Não sei	18	12,2
Total	147	100	
Facilidades para frequentar formação	Sim	69	46,9
	Não	78	53,1
	Total	147	100

4.5.2. Caracterização da Escala CAF 2006 de satisfação com o trabalho

Apresenta-se nesta secção os resultados obtidos para as dimensões da escala CAF. Cada dimensão foi mensurada através da divisão da soma das pontuações de cada item pelo número de itens que a constituem. Assim sendo, as pontuações de cada dimensão estão estandardizadas e teoricamente variam entre 1 e 5. De acordo com Mattar (1996) a maior pontuação possível será a multiplicação do maior número utilizado (por exemplo, 5) pelo número de assertivas favoráveis, e a menor pontuação será a multiplicação do menor número utilizado (por exemplo, 1) pelo número de assertivas desfavoráveis. Neste caso quanto mais elevada a pontuação do item/dimensão maior a satisfação do indivíduo relativamente ao conteúdo desse item/dimensão.

Relativamente à SGFI os inquiridos demonstram de modo geral satisfação em todos os itens, sendo que os itens: “Envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão” e “Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e gestores” apresentaram as maiores frequências de resposta de insatisfação (Tabela 4).

Tabela 4 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação global dos funcionários com a instituição

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Imagem da instituição	6,8	12,9	22,4	42,2	15,6
Desempenho global da instituição	2,0	8,8	28,6	49,7	10,9
Papel da instituição na sociedade	1,4	4,1	14,3	55,1	25,2
Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade	3,4	4,1	15,0	55,8	21,8
Forma como a instituição gere os conflitos de interesses	8,2	12,2	29,3	38,8	11,6
Nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na respetiva missão.	4,8	13,6	27,2	35,4	19,0
Envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão	19,7	19,7	24,5	23,1	12,9
Envolvimento dos funcionários em atividades de melhoria	6,8	15,0	23,8	36,7	17,7
Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e gestores	19,7	14,3	23,8	28,6	13,6

MI - Muito Insatisfeito; I - Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Nas tabelas que se seguem apresenta-se a frequência das respostas obtidas para cada um dos itens de cada dimensão da escala, ou seja, em cada tabela apresenta-se a caracterização de cada dimensão através da frequência relativa das respostas a cada item dessa dimensão.

Quanto à dimensão SGSG destaca-se os itens: “Forma como a instituição recompensa os esforços individuais” e “Forma como a instituição recompensa os esforços de grupo” que apresentaram as maiores frequências de insatisfação comparativamente aos outros itens, conforme se observa na Tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Aptidão da liderança para conduzir a instituição - gestão topo	10,2	8,8	19,0	44,2	17,7
Aptidão da liderança para conduzir a instituição - gestão intermédia	3,4	12,9	27,2	40,8	15,6
Aptidão da gestão para comunicar - gestão topo	11,6	10,9	24,5	38,1	15,0
Aptidão da gestão para comunicar - gestão intermédia	7,5	9,5	28,6	38,8	15,6
Forma como o sistema de avaliação do desempenho foi implementado	4,1	12,2	30,6	32,7	20,4
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados	9,5	15,6	29,9	30,6	14,3
Forma como a instituição recompensa os esforços individuais	19,0	19,7	29,9	17,0	14,3
Forma como a instituição recompensa os esforços de grupo	17,7	19,7	27,9	21,1	13,6
Postura da instituição face à mudança e à modernização	6,8	10,9	32,0	27,9	22,4

MI - Muito Insatisfeito; I - Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

A Tabela 6, mostra a dimensão SCT, onde se verifica que os itens relativos à igualdade de oportunidade e de tratamento foram os que registaram mais insatisfação.

Tabela 6 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com as condições de trabalho

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Ambiente de trabalho	6,8	6,8	23,8	40,1	22,4
Modo como a instituição lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	14,3	14,3	30,6	26,5	14,3
Horário de trabalho	5,4	4,8	6,1	49,0	34,7
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	4,8	5,4	23,1	47,6	19,0
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	5,4	12,2	21,8	40,1	20,4
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências...	18,4	13,6	27,2	23,8	17,0
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	19,7	12,2	24,5	25,9	17,7
Igualdade de tratamento na instituição	18,4	9,5	26,5	29,9	15,6

MI - Muito Insatisfeito; I - Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

De modo geral os inquiridos estão satisfeitos com os itens que constituem a dimensão SDC, embora o item “Ações de formação que realizou até ao presente” apresente alguma insatisfação (Tabela 7).

Tabela 7 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o desenvolvimento da carreira

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Política de gestão de recursos humanos existente na instituição	10,2	10,2	29,3	37,4	12,9
Oportunidades criadas pela instituição para desenvolver novas competências	13,6	14,3	32,7	27,9	11,6
Ações de formação que realizou até ao presente	19,0	19,0	15,0	32,7	14,3
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na instituição	13,6	9,5	36,1	28,6	12,2
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da instituição	4,1	11,6	14,3	46,9	23,1

MI - Muito Insatisfeito; I - Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

De modo geral os inquiridos estão satisfeitos com os itens que constituem a dimensão NM (Tabela 8).

Tabela 8- Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com os níveis de motivação

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Aprender novos métodos de trabalho	4,1	8,2	19,0	44,9	23,8
Desenvolver trabalho em equipa	3,4	8,2	15,6	44,2	28,6
Participar em ações de formação	6,8	11,6	10,2	39,5	32,0
Participar em projetos de mudança na instituição	8,2	8,8	16,3	42,2	24,5
Sugerir melhorias	6,8	8,2	15,6	35,4	34,0

MI - Muito Insatisfeito; I - Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Por análise da tabela 9 conclui-se que os inquiridos estão satisfeitos com as práticas de liderança de topo nomeadamente “Delega competências e responsabilidades”; “Demonstra empenho no processo de mudança” e “Lidera através do exemplo”.

Tabela 9 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o estilo de liderança de topo

Satisfação com... O gestor de topo...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Lidera através do exemplo	4,8	6,8	23,1	47,6	17,7
Demonstra empenho no processo de mudança	5,4	7,5	21,1	44,9	21,1
Aceita críticas construtivas	7,5	9,5	26,5	34,7	21,8
Aceita sugestões de melhoria	5,4	6,8	26,5	37,4	23,8
Delega competências e responsabilidades	3,4	3,4	13,6	46,9	32,7
Estimula a iniciativa das pessoas	6,8	6,8	25,9	33,3	27,2
Encoraja a confiança mútua e o respeito	9,5	4,1	22,4	40,1	23,8
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	6,8	4,8	28,6	32,0	27,9
Promove ações de formação	6,8	10,9	20,4	32,0	29,9
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	10,2	10,9	29,9	28,6	20,4
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações	7,5	11,6	23,1	36,7	21,1

MI - Muito Insatisfeito; I - Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Relativamente às práticas de liderança do nível intermédio conclui-se que de modo geral os inquiridos estão satisfeitos (Tabela 10).

Tabela 10 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o estilo de liderança intermédia

Satisfação com... O gestor de intermédio...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Lidera através do exemplo	2,7	4,1	27,9	38,8	26,5
Demonstra empenho no processo de mudança	5,4	7,5	21,1	43,5	22,4
Aceita críticas construtivas	4,8	8,8	23,8	38,1	24,5
Aceita sugestões de melhoria	5,4	6,1	21,1	38,1	29,3
Delega competências e responsabilidades	4,1	2,0	22,4	42,9	28,6
Estimula a iniciativa das pessoas	6,1	7,5	22,4	38,8	25,2
Encoraja a confiança mútua e o respeito	7,5	4,8	21,8	38,8	27,2
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	4,1	8,8	19,7	38,1	29,3
Promove ações de formação	3,4	10,9	20,4	36,1	29,3
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	8,8	8,8	26,5	34,7	21,1
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações	8,2	4,8	23,1	42,2	21,8

MI - Muito Insatisfeito; I - Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

A Tabela 11 trata dos itens da SCHSES verificando-se que os inquiridos manifestaram insatisfação nos itens: “Serviços de refeitório e bar”, “Equipamentos de comunicação disponíveis”, “Software disponível” e “Serviços sociais”.

Tabela 11 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Equipamentos informáticos disponíveis	16,3	14,3	27,2	27,9	14,3
Software disponível	23,8	17,0	27,9	21,1	10,2
Equipamentos de comunicação disponíveis	24,5	23,1	25,9	21,8	4,8
Condições de higiene	5,4	13,6	38,1	30,6	12,2
Condições de segurança	8,2	10,9	32,0	34,0	15,0
Serviços de refeitório e bar	41,5	19,0	17,0	11,6	10,9
Serviços sociais	22,4	21,8	29,3	13,6	12,9

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

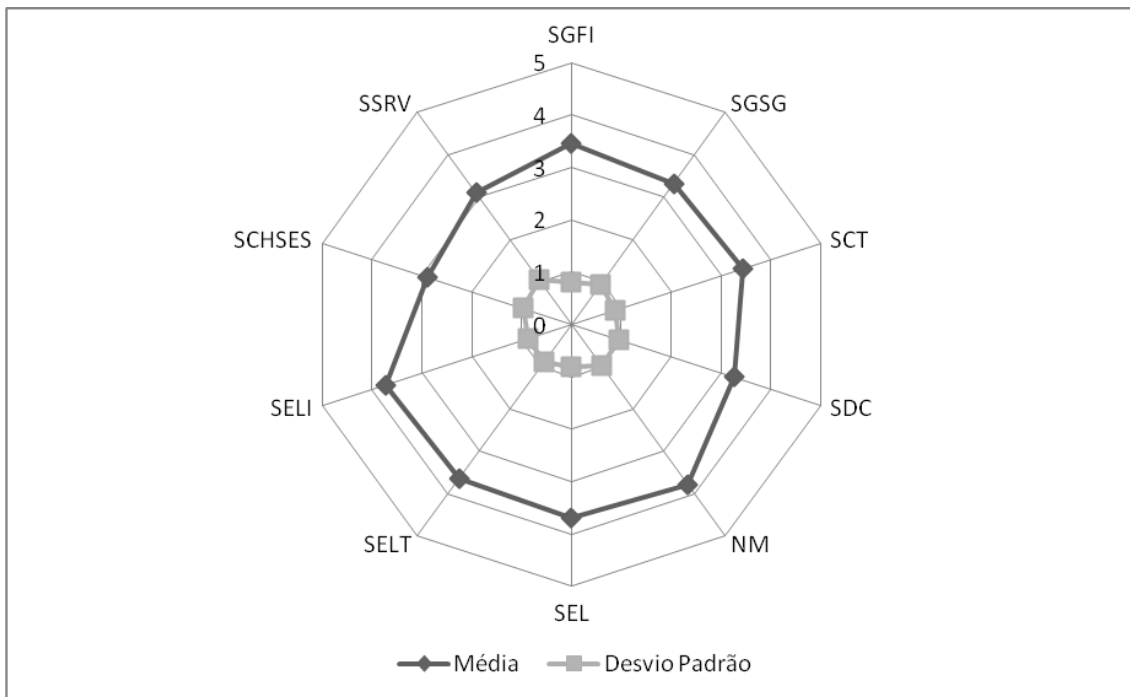
De acordo com a Tabela 12, relativa à SSRV, os inquiridos demonstram alguma insatisfação na relação habilitações literárias e nível de remuneração, nos restantes itens existe satisfação.

Tabela 12 - Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o sistema de remuneração vigente

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	PS	S	MS
Sinto que sou pago (a) adequadamente face ao trabalho que desempenho	19,7	12,2	22,4	31,3	14,3
A garantia de um salário ao fim do mês é o que me mantém na instituição	12,9	9,5	23,8	36,1	17,7
O ordenando do funcionário dá para as despesas normais	19,0	13,6	28,6	29,3	9,5
Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações académicas e o meu nível de remuneração	20,4	14,3	22,4	29,9	12,9

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; PS - Pouco satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito.

Teoricamente a média esperada em cada dimensão é de 3 pontos. Através da análise da figura 8 é possível observar o nível médio de satisfação dos inquiridos em todas as dimensões assim como a dispersão de resultados. Verifica-se que, com exceção das dimensões SCHSES e SSRV, a satisfação média registada foi próxima ou superior a 3,5 e que os valores de dispersão em todas as dimensões são pequenos. Pode-se afirmar que de modo geral os funcionários das instituições em estudo estão satisfeitos. Esta conclusão de satisfação geral dos profissionais em estudo, extraída da figura 8 é complementada e reforçada pela Tabela 4.



SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente.

Figura 8 - Resumo da média global e desvio padrão global das dimensões

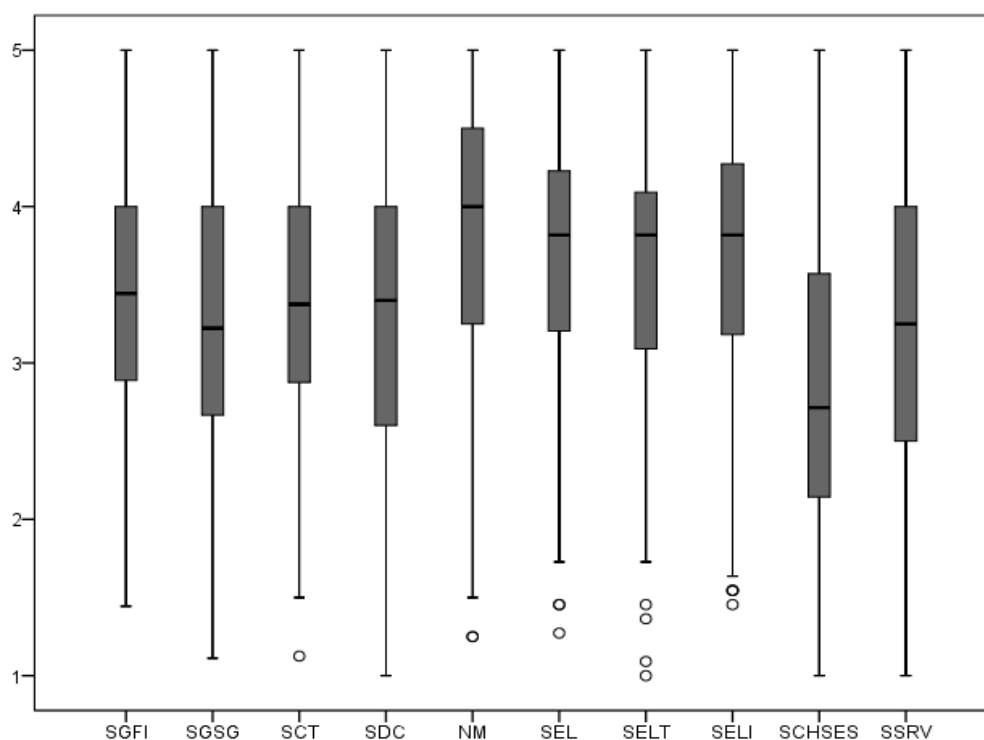
Na tabela 13 apresentam-se os resultados de caracterização das dimensões. Observa-se que em termos de consistência interna esta varia entre boa a muito boa, uma vez que o coeficiente *de Cronbach* mais pequeno é 0,837 e o mais elevado é 0,969. Observa-se que em todas as dimensões foi atingido o valor mais elevado de satisfação (5 pontos) e que os valores médios obtidos são superiores ao valor médio teórico com exceção da dimensão Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço (SCHSES) (média de 2,88 pontos) e na dimensão Satisfação com sistema de remunerações vigente (SSRV) a média obtida (3,10 pontos) é ligeiramente superior ao esperado. Pode-se afirmar que atendendo apenas aos valores médios obtidos é expetável que os inquiridos estejam minimamente satisfeitos nas dimensões: Satisfação global dos funcionários com a instituição (SGFI), Satisfação com a gestão e sistemas de gestão (SGSG), Satisfação com as condições de trabalho (SCT), Satisfação com desenvolvimento da carreira (SDC), Níveis de motivação (NM), Satisfação com o estilo de liderança (SEL), Satisfação com o estilo de liderança de topo (SELT) e Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio (SELI). Relativamente à dispersão das respostas entre os inquiridos verifica-se que esta existe (valores de desvio padrão de pelo menos 0,80 pontos) e é mais evidente nas dimensões: NM, SCHSES e SSRV.

Tabela 13 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF

Dimensões	Alpha Cronbach	Mínimo empírico	Máximo possível	Média empírica	Desvio Padrão	Média Teórica
SGFI	0,891	1,44	5	3,46	0,80	3
SGSG	0,931	1,11	5	3,32	0,94	3
SCT	0,878	1,13	5	3,43	0,88	3
SDC	0,861	1,00	5	3,27	0,96	3
NM	0,872	1,25	5	3,78	0,98	3
SEL	0,960	1,27	5	3,69	0,81	3
SELT	0,937	1,00	5	3,65	0,88	3
SELI	0,947	1,45	5	3,73	0,88	3
SCHSES	0,900	1,00	5	2,88	0,98	3
SSRV	0,837	1,00	5	3,10	1,06	3
Satisfação	0,969	1,75	5	3,45	0,72	3

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente.

Na figura 9 apresentam-se os diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões CAF. Verifica-se que as dimensões NM, SEL, SELT e SELI apresentam pelo menos 75% das observações acima dos 3 pontos. Por outro lado, as dimensões SGFI, SGSG, SCT e SDC apresentam 75% das observações até 4 pontos.



SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente.

Figura 9 - Diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões da CAF

De forma a complementar o estudo realizou-se a análise da correlação entre todas as dimensões e também qual o peso de cada dimensão na satisfação global (tabela 14). Foi necessário recorrer aos coeficientes de correlação de *Spearman* pois não se verificou o pressuposto de normalidade em todas as dimensões. Todos os coeficientes apresentados são estatisticamente significativos a um nível de significância de 1% e são positivos o que indica uma relação no mesmo sentido entre as diferentes dimensões. Na tabela 14 destacam-se os coeficientes com valor superior a 0,70 o que revela uma associação pelo menos forte. Assim sendo, pode dizer-se que as associações entre: SGFI e SGSG; SCT e SGSG; SDC com SGFI, SGSG e SCT; SEL com SCT e SDC; SELT com SGSG, SCT, SDC e SEL; SELI com SEL e SELT são pelo menos fortes. Relativamente à satisfação global os contributos mais fortes são das dimensões: SEL, SGSG, SDC, SCT, SELT e SGFI, com coeficientes de correlação acima de 0,80.

Tabela 14 - Coeficiente de correlação de *Spearman*

Dimensões	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	Satisfação
SGFI	1	0,785	0,690	0,716	0,459	0,624	0,615	0,500	0,578	0,474	0,815
SGSG		1	0,780	0,758	0,420	0,671	0,716	0,529	0,625	0,450	0,868
SCT			1	0,773	0,425	0,721	0,720	0,615	0,640	0,412	0,868
SDC				1	0,498	0,726	0,728	0,618	0,629	0,396	0,869
NM					1	0,440	0,439	0,369	0,294	0,283	0,493
SEL						1	0,909	0,920	0,618	0,323	0,885
SELT							1	0,700	0,618	0,330	0,863
SELI								1	0,494	0,264	0,755
SCHSES									1	0,529	0,771
SSRV										1	0,499
Satisfação											1

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente; **Satisfação** - satisfação média global. Todos os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos.

4.5.3. Análise inferencial

4.5.3.1. Comparação entre instituições

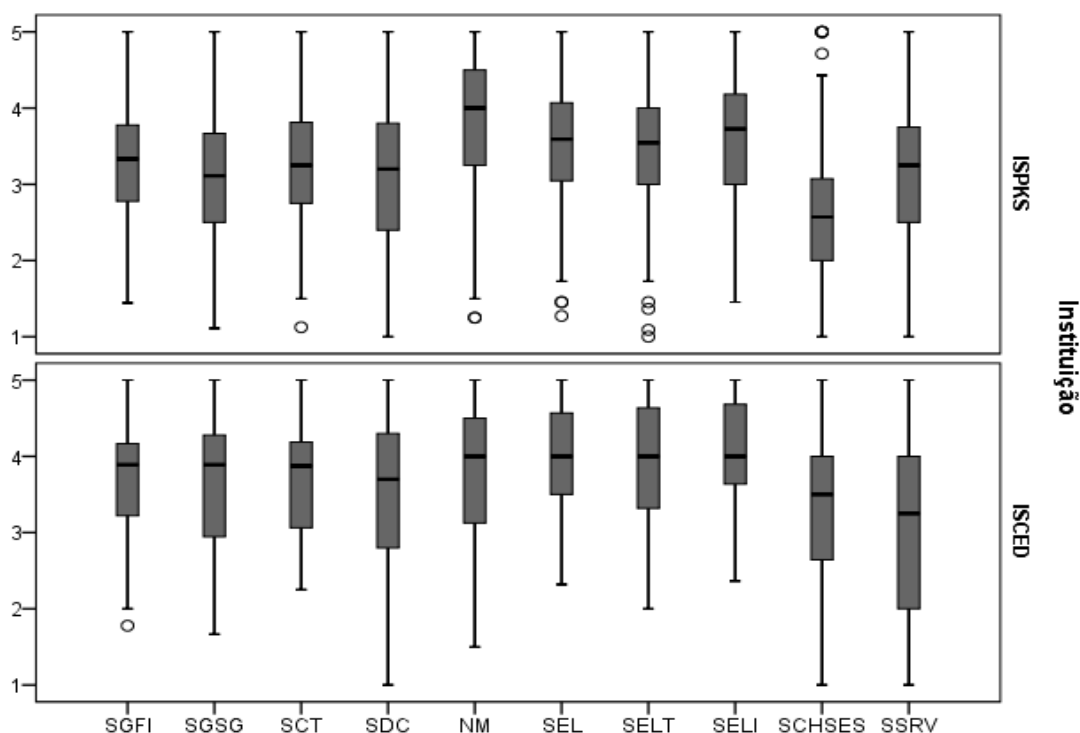
Por observação da tabela 15 verifica-se que em todas as dimensões os resultados mais elevados ocorreram para a instituição ISCED, com exceção da dimensão SSRV em que os funcionários do ISPKS apresentaram, em média, maior satisfação. Em todas as dimensões, com exceção do NM e SSRV as diferenças observadas são estatisticamente significativas, ou seja, os inquiridos do ISCED estão significativamente mais satisfeitos nas outras dimensões face os inquiridos do ISPKS.

Tabela 15 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da instituição

Estadísticas	Instituição	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	ISPKS	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	ISCED	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Média	ISPKS	3,32	3,15	3,27	3,14	3,75	3,53	3,50	3,56	2,63	3,12
	ISCED	3,71	3,63	3,71	3,52	3,84	3,98	3,92	4,04	3,35	3,07
Desvio padrão	ISPKS	0,80	0,95	0,91	0,89	1,01	0,84	0,90	0,93	0,91	0,96
	ISCED	0,74	0,84	0,76	1,03	0,94	0,68	0,77	0,68	0,94	1,24
Estatística teste t (valor prova - p)		-2,88 (<1%)	-3,08 (<1%)	-3,02 (<1%)	-2,35 (<5%)	-0,55 (0,580)	-3,33 (<1%)	-2,85 (<1%)	-3,27 ^a (<1%)	-4,55 (<1%)	0,31 ^a (0,776)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou.

Na figura 10 encontram-se os diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões da CAF por instituição. Verifica-se que na instituição ISCED as distribuições das dimensões apresentam valores mais elevados, com exceção da dimensão SSRV. De referir que para a instituição ISCED as dimensões: SGFI, SCT, NM, SEL; SELT e SELI apresentam mais de 75% dos inquiridos com nível de satisfação superior a 3 pontos.



SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente.

Figura 10 - Diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões da CAF por instituição.

4.5.3.2.A instituição ISPKS

Influência das variáveis sociodemográficas na satisfação com o trabalho

Na tabela 16 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do sexo do inquirido. Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos para as mulheres são superiores aos valores médios obtidos para os homens. Destacam-se as dimensões: SGSG, feminino com valor médio de 3,44 e masculino com média de 2,95; SDC, com média no feminino de 3,47 e com média de 2,91 no masculino; SCHSES, com média de 2,91 no feminino e de 2,44 no masculino. Verifica-se para as dimensões: SGSG, SDC, SCHSES, que as diferenças observadas entre homens e mulheres são estatisticamente significativas, sendo as mulheres as mais satisfeitas.

Tabela 16 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função do sexo

Estatísticas	Sexo	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Masc.	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Fem.	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Média	Masc.	3,22	2,95	3,14	2,91	3,68	3,41	3,38	3,44	2,44	3,03
	Fem.	3,46	3,44	3,46	3,47	3,86	3,72	3,68	3,75	2,91	3,26
Desvio padrão	Masc.	0,72	0,91	0,88	0,82	1,10	0,89	0,94	1,01	0,89	0,96
	Fem.	0,89	0,94	0,92	0,91	0,86	0,73	0,82	0,78	0,87	0,95
Estatística teste t (valor prova - p)		-1,45 (0,151)	-2,54 (<5%)	-1,75 (0,084)	-3,14 (<1%)	-0,89 ^a (0,374)	-1,77 (0,080)	-1,61 (0,111)	-1,70 ^a (0,093)	-2,55 (<5%)	-1,16 (0,251)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou.

Na tabela 17 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da faixa etária do inquirido. Os funcionários com mais de 40 anos apresentaram valores médios de satisfação mais elevados nas dimensões: SGFI (3,47), SGSG (3,28), SCT (3,40), NM (3,79), SCHSES (2,73) e SSRV (3,58). Nas restantes dimensões foram os funcionários com idade até 30 anos que apresentaram resultados de satisfação mais elevados. Pela aplicação do teste *Anova* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas na dimensão SSRV e pela comparação múltipla de *Tukey* conclui-se que as diferenças ocorrem entre os indivíduos até 30 anos e os indivíduos com mais de 40 anos. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não apresentam relevância estatística.

Tabela 17 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da faixa etária

Estatis-Ticas	Faixa etária	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV*
n	Até 30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	De 31 a 40	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Mais de 40	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Média	Até 30	3,16	3,10	3,29	3,18	3,78	3,69	3,66	3,71	2,60	2,75
	De 31 a 40	3,35	3,09	3,16	3,08	3,70	3,39	3,35	3,44	2,57	3,09
	Mais de 40	3,47	3,28	3,40	3,17	3,79	3,56	3,55	3,58	2,73	3,58
Desvio padrão	Até 30	0,56	0,74	0,75	0,82	0,78	0,65	0,74	0,83	0,80	0,97
	De 31 a 40	0,86	0,97	0,97	0,88	1,11	0,93	1,02	0,97	0,90	0,88
	Mais de 40	0,91	1,13	0,98	1,01	1,11	0,89	0,89	0,99	1,05	0,90
Estatística teste F (valor prova - p)		1,11 (0,335)	0,13 (0,689)	0,56 (0,572)	0,13 (0,877)	0,08 (0,926)	1,06 (0,349)	1,08 (0,344)	0,73 (0,487)	0,25 (0,777)	5,93 (<1%)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. * - As diferenças são significativas entre as faixas até 30 anos e mais de 40 anos (teste de Tukey).

Na tabela 18 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da nacionalidade do inquirido. Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos para os funcionários com nacionalidade diferente da angolana são superiores aos valores médios obtidos para os funcionários angolanos. Destacam-se as dimensões: SGFI, não angolano com valor médio de 3,54 e angolano com média de 3,09; SSRV, com média 3,65 no não angolano e de 2,95 no angolano. Verifica-se para as dimensões: SGFI e SSRV, que as diferenças observadas entre angolanos e não angolanos são estatisticamente significativas, sendo os funcionários não angolanos os mais satisfeitos.

Tabela 18 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da nacionalidade

Estatísticas	Nacionalidade	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Angolana	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Outra	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Média	Angolana	3,25	3,09	3,18	3,06	3,74	3,50	3,49	3,52	2,60	2,95
	Outra	3,54	3,33	3,54	3,37	3,76	3,62	3,54	3,71	2,71	3,65
Desvio padrão	Angolana	0,72	0,87	0,92	0,85	1,00	0,84	0,94	0,93	0,93	0,93
	Outra	1,00	1,16	0,83	0,99	1,05	0,84	0,80	0,92	0,84	0,88
Estatística teste t (valor prova - p)		-2,12* (<5%)	-1,07 (0,289)	-1,66 (0,099)	-1,43* (0,153)	-0,12* (0,906)	-0,60 (0,548)	-0,19* (0,848)	-0,94* (0,348)	-0,79* (0,430)	-3,17 (<1%)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - Utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade).

Na tabela 19 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do inquirido ter ou não filhos. Os funcionários da instituição que têm filhos estavam, em média, mais satisfeitos nas dimensões: SGFI (3,33), SGSG (3,16), SCT (3,31), SDC (3,14), SCHSES (2,71) e SSRV (3,22). Nas restantes dimensões os funcionários sem filhos apresentaram os resultados mais elevados. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas na dimensão SSRV, sendo os inquiridos com filhos os que estavam significativamente mais satisfeitos. Nas outras dimensões as diferenças observadas não apresentam relevância estatística.

Tabela 19 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função de ter ou não filhos

Estatísticas	Tem filhos	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Sim	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Não	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Média	Sim	3,33	3,16	3,31	3,14	3,67	3,50	3,50	3,51	2,71	3,22
	Não	3,30	3,10	3,10	3,13	4,05	3,65	3,53	3,78	2,27	2,75
Desvio padrão	Sim	0,83	1,00	0,90	0,91	1,06	0,88	0,95	0,96	0,91	0,97
	Não	0,66	0,76	0,94	0,87	0,67	0,65	0,71	0,77	0,82	0,85
Estatística teste (valor prova - p)		0,14 (0,893)	0,26 (0,798)	0,91 (0,367)	-0,33* (0,740)	-1,94 ^a (0,060)	-0,70 (0,486)	-0,23* (0,819)	-1,10* (0,272)	-1,61* (0,107)	-2,01* (<5%)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade)

Influência das variáveis profissionais na satisfação com o trabalho

Na tabela 20 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do vínculo laboral do inquirido. Verifica-se que em todas as dimensões, com exceção da SCHSES os valores médios obtidos para os colaboradores são superiores aos valores médios obtidos para os efetivos. Contudo, a um nível de significância de 5% conclui-se que as diferenças observadas não apresentam significância estatística.

Tabela 20 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função do vínculo laboral

Estadísticas	Vínculo	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Efetivo	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Colaborador	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Média	Efetivo	3,30	3,09	3,19	3,03	3,66	3,41	3,36	3,45	2,65	3,11
	Colaborador	3,35	3,24	3,39	3,31	3,88	3,73	3,73	3,74	2,59	3,15
Desvio padrão	Efetivo	0,73	0,91	0,87	0,82	0,98	0,81	0,91	0,90	0,88	0,79
	Colaborador	0,91	1,01	0,96	0,99	1,05	0,85	0,85	0,97	0,97	1,20
Estatística teste t (valor prova - p)		-0,29 ^a (0,776)	-0,74 (0,461)	-1,05 (0,299)	-1,50 (0,137)	-1,01 (0,314)	-1,88 (0,063)	-1,96 (0,053)	-1,48 (0,143)	0,26 (0,793)	-0,18 ^a (0,855)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou.

Na tabela 21 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da atividade desempenhada pelo inquirido. Os funcionários não docentes estavam, em média, mais satisfeitos nas dimensões: SGSG (3,21), SCT (3,39), SEL (3,61), SELT (3,63), SELI (3,60), SCHSES (2,90) e SSRV (3,24). Nas restantes dimensões os funcionários docentes apresentaram os resultados mais elevados. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas na dimensão SCHSES, sendo os inquiridos não docentes os que estavam significativamente mais satisfeitos. Nas outras dimensões as diferenças observadas não apresentam relevância estatística.

Tabela 21 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da atividade desempenhada

Estatísticas	Atividade	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Docente	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Não docente	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Média	Docente	3,33	3,11	3,19	3,18	3,82	3,48	3,43	3,54	2,46	3,06
	Não docente	3,31	3,21	3,39	3,07	3,63	3,61	3,63	3,60	2,90	3,24
Desvio padrão	Docente	0,81	0,91	0,87	0,87	1,02	0,88	0,95	0,97	0,77	1,00
	Não docente	0,78	1,02	0,95	0,93	0,99	0,76	0,80	0,87	1,05	0,90
Estatística teste t (valor prova - p)		0,14 (0,888)	-0,46 (0,650)	-0,99 (0,322)	0,55 (0,585)	0,87 (0,386)	-0,72 (0,471)	-1,04 (0,302)	-0,30 (0,765)	-2,39 (<5%)	-0,89 (0,376)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente.

Influência das variáveis de formação na satisfação com o trabalho

Na tabela 22 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função das habilitações académicas do inquirido. Os funcionários com habilitações académicas ao nível do secundário/bacharelato apresentaram valores médios de satisfação mais elevados nas dimensões: SGFI (3,47), SGSG (3,33), SCT (3,51), SDC (3,26), SELT (3,65), SCHSES (3,03) e SSRV (3,25). Nas restantes dimensões foram os funcionários com mestrado/doutoramento que apresentaram resultados de satisfação mais elevados. Os inquiridos com licenciatura apresentaram em todas as dimensões os valores médios mais baixos. Pela aplicação do teste *Anova* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas dimensões: SGFI, SGSG, SCT e SCHSES. Pela comparação múltipla de *Tukey* conclui-se que as diferenças significativas ocorrem entre os inquiridos com licenciatura e os que possuem secundário/bacharelato nas dimensões SGFI e SCT. Nas dimensões SGSG e SCHSES as diferenças são significativas entre os licenciados e todos os outros inquiridos. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não apresentam relevância estatística.

Tabela 22 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função das habilitações académicas

Estadísticas	Habilitações	SGFI*	SGSG**	SCT*	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES**	SSRV
n	Secundário/Bacharelato	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Licenciatura	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Mestrado/Doutoramento	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Média	Secundário/Bacharelato	3,47	3,33	3,51	3,26	3,60	3,63	3,65	3,61	3,03	3,25
	Licenciatura	2,96	2,75	2,74	2,83	3,67	3,24	3,19	3,29	2,26	2,92
	Mestrado/Doutoramento	3,46	3,29	3,44	3,26	3,94	3,67	3,61	3,72	2,54	3,17
Desvio padrão	Secundário/Bacharelato	0,74	1,04	0,98	0,92	1,03	0,82	0,87	0,89	1,07	0,88
	Licenciatura	0,64	0,80	0,77	0,84	1,13	0,92	1,02	1,07	0,61	0,89
	Mestrado/Doutoramento	0,88	0,90	0,78	0,87	0,88	0,74	0,79	0,83	0,83	1,08
Estatística teste F (valor prova - p)		4,13 (<5%)	3,56 (<5%)	7,28 (<1%)	2,29 (0,107)	0,20 ^a (0,657)	1,45 ^a (0,229)	2,38 (0,098)	1,80 (0,171)	5,97 (<1%)	0,94 (0,396)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova) * - As diferenças são significativas entre os indivíduos com licenciatura e os outros grupos (teste de Tukey). ** - As diferenças são significativas entre os indivíduos com secundário/bacharelato e os que possuem licenciatura (teste de Tukey)

Na tabela 23 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da facilidade que a instituição oferece para que o inquirido frequente formação. Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos pelos inquiridos que afirmaram ter facilidade em frequentar formação foram superiores aos inquiridos que afirmaram não ter facilidade em frequentar formação. Destacam-se as dimensões: SGFI, SGSG, SCT, SDC, SEL, SELT, SELI, SCHSES, para as quais se concluiu que as diferenças observadas são estatisticamente significativas. Dito de outro modo, os inquiridos que sentem por parte da instituição facilidade em frequentar formação na sua área de trabalho estão manifestamente mais satisfeitos.

Tabela 23 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da facilidade de frequência em formação

Estatísticas	Facilidades formação	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Sim	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Não	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Média	Sim	3,57	3,59	3,71	3,56	3,94	3,99	4,02	3,95	3,11	3,18
	Não	3,13	2,82	2,93	2,82	3,60	3,19	3,11	3,27	2,26	3,08
Desvio padrão	Sim	0,83	0,94	0,90	0,86	0,78	0,60	0,68	0,77	0,98	1,13
	Não	0,73	0,82	0,76	0,78	1,14	0,83	0,85	0,94	0,65	0,82
Estatística teste t (valor prova - p)		2,70 (<1%)	4,23 (<0,1%)	4,62 (<0,1%)	4,35 (<0,1%)	1,71 ^a (0,090)	5,45 ^a (<0,1%)	5,66 (<0,1%)	3,80 (<0,1%)	4,79 ^a (<0,1%)	0,50 ^a (0,604)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermediário; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou.

Influência das variáveis laborais na satisfação com o trabalho

Na tabela 24 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função das razões que levaram o inquirido a trabalhar na instituição. Os funcionários que invocaram as razões interesse/experiência para trabalhar na instituição apresentaram valores médios de satisfação mais elevados nas dimensões: SGFI (3,40), NM (3,86), SCHSES (3,56) e SSRV (3,30). Nas restantes dimensões foram os funcionários com outras razões para trabalhar na instituição que apresentaram resultados de satisfação mais elevados. Os inquiridos cuja razão para trabalhar na instituição foi a oportunidade de progressão apresentaram em todas as dimensões os valores médios mais baixos. Pela aplicação do teste *Anova* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas dimensões: SCT e SCHSES. Pela comparação múltipla de *Scheffé* conclui-se que as diferenças significativas ocorrem entre os inquiridos que apresentaram a razão oportunidade de progressão e os indivíduos que apresentaram outras razões na dimensão e SCT. Na dimensão SCHSES as diferenças são significativas entre os indivíduos que apresentaram outras razões e os outros indivíduos. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não apresentam relevância estatística.

Tabela 24 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função das razões que o levaram a trabalhar na instituição

Estadísticas	Razões	SGFI	SGSG	SCT*	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES**	SSRV
n	Interesse/ Experiência	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Oportunidade progressão	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Outras	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Média	Interesse/ Experiência	3,40	3,22	3,27	3,21	3,86	3,61	3,57	3,64	3,56	3,30
	Oportunidade progressão	3,07	2,86	2,95	2,81	3,45	3,25	3,25	3,24	2,50	3,20
	Outras	3,39	3,33	3,76	3,35	3,80	3,69	3,63	3,75	2,50	2,85
Desvio padrão	Interesse/ Experiência	0,80	0,88	0,84	0,85	0,94	0,76	0,83	0,90	0,93	1,25
	Oportunidade progressão	0,63	0,94	0,86	0,98	1,14	0,98	1,01	1,01	0,73	0,95
	Outras	0,97	1,17	1,04	0,85	1,03	0,85	0,97	0,86	0,91	1,00
Estatística teste F (valor prova - p)		1,48 (0,233)	3,18 ^a (0,204)	3,88 (<5%)	2,23 (0,113)	1,65 ^a (0,437)	1,88 (0,158)	1,20 (0,305)	1,97 (0,145)	5,27 (<1%)	1,55 ^a (0,460)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova) * - As diferenças são significativas entre oportunidade de progressão e outras razões (teste de Scheffé). ** - As diferenças são significativas entre os indivíduos com interesse/experiência e os outros indivíduos (teste de Scheffé)

Na tabela 25 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da possibilidade de voltar a escolher a mesma instituição para trabalhar. Os funcionários que afirmaram que voltariam a escolher a mesma instituição para trabalhar apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados em todas as dimensões da escala. Por outro lado os funcionários que afirmaram que não voltariam a escolher a mesma instituição para trabalhar apresentaram os níveis médios de satisfação mais baixos em todas as dimensões, com exceção das dimensões MN, SCHSES e SSRV, cujos valores de satisfação mais baixos pertencem aos funcionários que não sabiam se voltariam a escolher a mesma instituição. De referir que nas dimensões: SGSG, SCT, SDC, SCHSES e SSRV os níveis médios de satisfação apresentados pelos funcionários que não escolheriam a instituição e aqueles que não sabiam se escolheriam são abaixo de 3 pontos. Pela aplicação do teste *Anova* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas dimensões: SGFI, SGSG, SCT, SDC, SEL, SELT, SCHSES e SSRV. Pela comparação múltipla de *Scheffé* conclui-se que as diferenças significativas ocorrem entre os inquiridos que voltariam a trabalhar na mesma instituição e os restantes funcionários nas dimensões: SGFI, SGSG, SCT, SDC, SCHSES e SSRV. Nas dimensões: SEL e SELT diferenças são significativas entre os indivíduos que voltariam a trabalhar na mesma instituição e os que não voltariam a trabalhar na instituição.

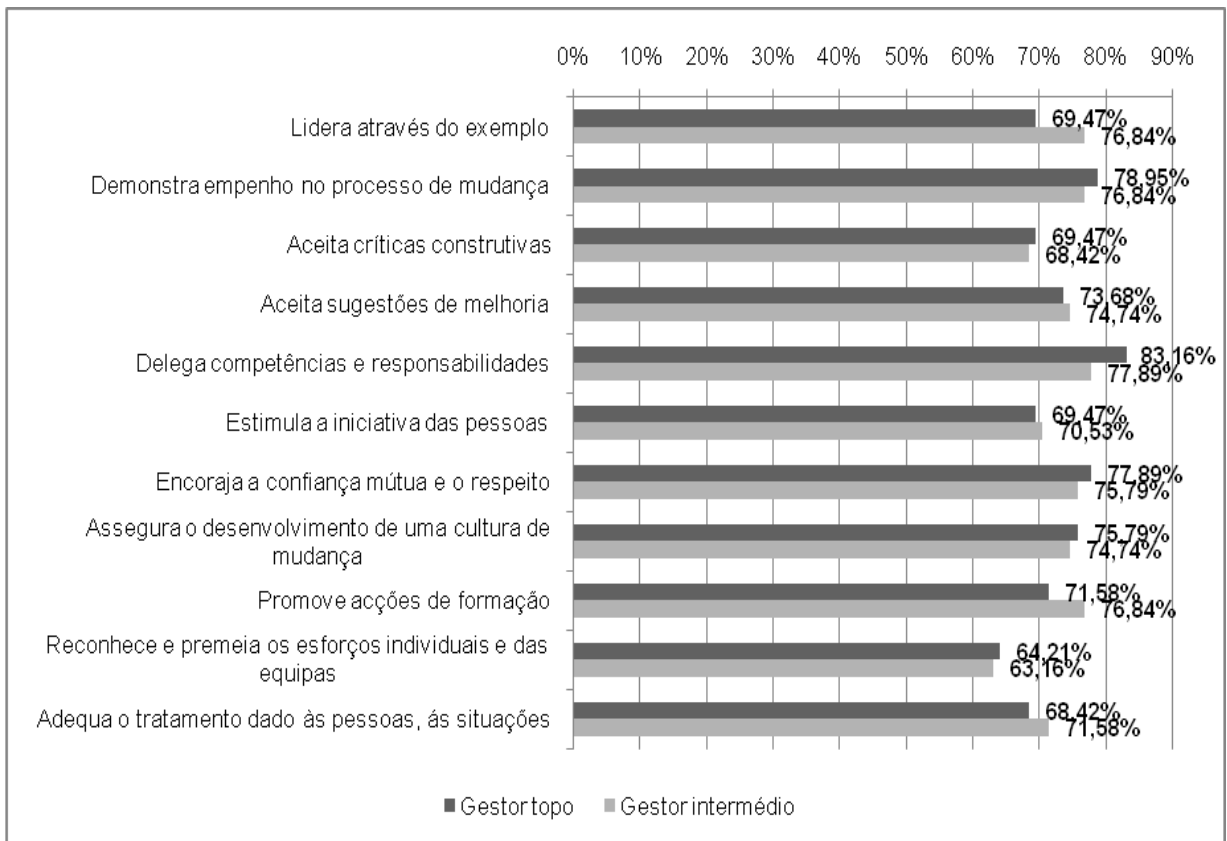
Tabela 25 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISPKS em função da possível escolha da instituição para trabalhar

Estatísticas	Escolheria de novo o ISPKS	SGFI*	SGSG*	SCT*	SDC*	NM	SEL**	SELT**	SELI	SCHSES*	SSRV*
n	Sim	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
	Não	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Não sei	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Média	Sim	3,56	3,51	3,65	3,34	3,87	3,77	3,83	3,71	2,92	3,41
	Não	3,01	2,62	2,67	2,85	3,62	3,10	2,97	3,23	2,29	2,85
	Não sei	2,99	2,77	2,94	2,90	3,54	3,45	3,27	3,62	2,14	2,55
Desvio padrão	Sim	0,84	0,95	0,84	0,95	0,91	0,76	0,76	0,88	0,90	0,98
	Não	0,57	0,72	0,78	0,79	1,29	0,94	0,97	1,08	0,85	0,83
	Não sei	0,71	0,73	0,59	0,69	0,73	0,56	0,76	0,67	0,60	0,73
Estatística teste F (valor prova - p)		6,242 (<1%)	11,247 (<0,1%)	15,368 (<0,1%)	7,92 ^a (<5%)	2,01 ^a (0,366)	6,46 (<0,1%)	19,49 ^a (<0,1%)	2,49 (0,088)	7,65 (<1%)	6,59 (<1%)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova) * - As diferenças são significativas entre os que voltavam a trabalhar na mesma instituição e os restantes funcionários (teste de Scheffé). ** - As diferenças são significativas entre os indivíduos que voltavam a trabalhar na instituição e os que não voltariam (teste de Scheffé)

Análise dos estilos de liderança

Na figura 11 apresenta-se a caracterização da existência de práticas de liderança de topo e intermédio na instituição ISPKS. Observa-se que de modo geral as iniciativas focadas são identificadas pela maioria dos inquiridos quer ao nível da liderança de topo quer ao nível intermédio. Na liderança de topo destacam-se as iniciativas: “Demonstra empenho no processo de mudança”; “Aceita críticas construtivas”; “Delega competências e responsabilidades”; “Encoraja a confiança mútua e o respeito”; “Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança” e “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas” que apresentaram níveis de concordância ligeiramente superiores à liderança intermédia. Nas restantes iniciativas a concordância da sua existência é ligeiramente superior na liderança intermédia.



Nota - Frequência das respostas de concordância (n=95)

Figura 11 - Caracterização da existência de práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISPKS

Na tabela 26 apresenta-se a caracterização da satisfação com as práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISPKS. Observa-se que para todas as iniciativas focadas os níveis médios de satisfação são próximos entre liderança de topo e liderança intermédia, não existindo diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de liderança. As iniciativas: “Delega competências e responsabilidades”; “Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança”; “Promove ações de formação”; “Lidera através do exemplo” e “Aceita sugestões de melhoria” apresentam os níveis médios de satisfação mais elevados em ambos os tipos de liderança.

Tabela 26 - Caracterização da satisfação com as práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISPKS

Práticas	Atividade	Média	Desvio padrão	Estatística teste t	Valor de prova (p)
Lidera através do exemplo	Gestor topo	3,53	1,02	-0,953	0,343
	Gestor intermédio	3,63	1,02		
Demonstra empenho no processo de mudança	Gestor topo	3,49	1,06	0,105	0,916
	Gestor intermédio	3,48	1,15		
Aceita críticas construtivas	Gestor topo	3,32	1,14	-1,379	0,171
	Gestor intermédio	3,46	1,14		
Aceita sugestões de melhoria	Gestor topo	3,52	1,12	-1,035	0,303
	Gestor intermédio	3,63	1,19		
Delega competências e responsabilidades	Gestor topo	3,88	1,05	1,228	0,223
	Gestor intermédio	3,76	1,07		
Estimula a iniciativa das pessoas	Gestor topo	3,53	1,21	0,001	0,999
	Gestor intermédio	3,53	1,16		
Encoraja a confiança mútua e o respeito	Gestor topo	3,44	1,23	-0,674	0,502
	Gestor intermédio	3,53	1,25		
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	Gestor topo	3,58	1,21	-0,541	0,590
	Gestor intermédio	3,64	1,18		
Promove ações de formação	Gestor topo	3,59	1,32	-0,0647	0,519
	Gestor intermédio	3,67	1,14		
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	Gestor topo	3,31	1,22	-0,469	0,640
	Gestor intermédio	3,37	1,26		
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e situações	Gestor topo	3,36	1,25	-0,900	0,37
	Gestor intermédio	3,47	1,25		

4.5.3.3.A instituição ISCED

Nesta secção é estudada a instituição ISCED relativamente à satisfação dos seus funcionários nas dimensões avaliadas pela escala CAF.

Influência das variáveis sociodemográficas na satisfação com o trabalho

Na tabela 27 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do sexo do inquirido. Verifica-se que em todas as dimensões, com exceção da dimensão níveis de motivação, os valores médios obtidos para as mulheres são superiores aos valores médios obtidos para os homens. Destacam-se as dimensões: SGFI, feminino com valor médio de 3,95 e masculino com média de 3,57; SEL, com média no feminino de 4,17 e com média de 3,87 no masculino; SELT, com média de 4,22 no feminino e de 3,75 no masculino, SSRV com média no feminino de 3,66 e com média de 2,73 no masculino. Verifica-se para as dimensões: SELT e SSRV, que as diferenças observadas entre homens e mulheres são estatisticamente significativas, sendo as mulheres as mais satisfeitas.

Tabela 27 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função do sexo

Estatísticas	Sexo	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Masc.	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Fem.	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Média	Masc.	3,57	3,52	3,63	3,38	3,89	3,87	3,75	4,00	3,22	2,73
	Fem.	3,95	3,84	3,86	3,76	3,75	4,17	4,22	4,12	3,57	3,66
Desvio padrão	Masc.	0,73	0,77	0,63	1,02	0,83	0,69	0,77	0,71	0,98	1,18
	Fem.	0,73	0,93	0,95	1,02	1,11	0,65	0,71	0,64	0,85	1,13
Estatística teste (valor prova - p)		-1,96* (0,051)	-1,37 (0,178)	-0,96 ^a (0,347)	-1,28 (0,207)	-0,34* (0,736)	-1,54 (0,130)	-2,21 (<5%)	-0,62 (0,538)	-1,30 (0,199)	-2,85* (<1%)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - Utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade).

Na tabela 28 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da faixa etária do inquirido. Os funcionários com idade máxima de 30 anos apresentaram valores médios de satisfação mais elevados nas dimensões: SGSG (3,75), SEL (4,11), SELI (4,18), SCHSES (3,50) e SSRV (3,34). De modo geral verifica-se que os resultados são muito próximos entre diferentes faixas etárias, daí que pela aplicação do teste *Anova* se conclua que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas em todas as dimensões.

Tabela 28 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da faixa etária

Estatísticas	Faixa etária	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Até 30	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	De 31 a 40	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Mais de 40	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Média	Até 30	3,65	3,75	3,67	3,55	3,50	4,11	4,03	4,18	3,50	3,34
	De 31 a 40	3,72	3,60	3,67	3,39	3,74	3,89	3,79	3,98	3,17	2,83
	Mais de 40	3,71	3,62	3,78	3,65	4,08	4,04	4,03	4,05	3,48	3,23
Desvio padrão	Até 30	0,65	0,93	0,66	0,99	1,02	0,58	0,65	0,60	0,88	1,27
	De 31 a 40	0,76	0,89	0,87	1,04	1,02	0,75	0,89	0,73	1,02	1,42
	Mais de 40	0,79	0,77	0,70	1,05	0,78	0,65	0,68	0,68	0,88	1,00
Estatística teste F (valor prova - p)		0,13 ^a (0,936)	0,09 (0,914)	0,13 (0,881)	0,34 (0,715)	2,36 ^a (0,308)	0,44 (0,644)	0,65 (0,525)	0,25 (0,783)	0,70 (0,500)	1,39 ^a (0,500)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova).

Na tabela 29 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da nacionalidade do inquirido. Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos para os funcionários com nacionalidade diferente da angolana são superiores aos valores médios obtidos para os funcionários angolanos. Destacam-se as dimensões: SGFI, não angolano com valor médio de 4,36 e angolano com média de 3,64; SCT, com média de 4,53 no não angolano e de 3,63 no angolano; SDC com média de 4,52 no não angolano e 3,41 no angolano; SCHSES com média de 4,31 no não angolano e de 3,25 no angolano; SSRV, com média 4,40 no não angolano e de 2,93 no angolano. Verifica-se para as dimensões: SGFI, SCT, SDC, SCHSES e SSRV, que as diferenças observadas entre angolanos e não angolanos são estatisticamente significativas, sendo os funcionários não angolanos os mais satisfeitos.

Tabela 29 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da nacionalidade

Estadísticas	Nacionalidade	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Angolana	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Outra	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Média	Angolana	3,64	3,56	3,63	3,41	3,76	3,93	3,86	3,99	3,25	2,93
	Outra	4,36	4,31	4,53	4,52	4,60	4,49	4,49	4,49	4,31	4,40
Desvio padrão	Angolana	0,74	0,84	0,74	1,01	0,94	0,68	0,78	0,69	0,93	1,21
	Outra	0,45	0,45	0,49	0,50	0,55	0,47	0,46	0,48	0,42	0,55
Estatística teste t (valor prova - p)		-2,21* (<5%)	-1,93* (0,053)	-2,65 (<5%)	-2,40 (<5%)	-1,95* (0,052)	-1,71 (0,079)	-1,76 (0,085)	-1,57 (0,122)	-2,54 (<5%)	-2,75* (<1%)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - Utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade).

Na tabela 30 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do inquirido ter ou não filhos. Os funcionários da instituição que não têm filhos estavam, em média, mais satisfeitos nas dimensões: SGFI (3,76), SGSG (3,97), SCT (4,22), SDC (3,55), NM (4,19), SEL (4,32), SELT (4,32) e SELI (4,48). Nas restantes dimensões os funcionários com filhos apresentaram os resultados mais elevados. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas dimensões SCT e SELI, sendo os inquiridos sem filhos os que estavam significativamente mais satisfeitos. Nas outras dimensões as diferenças observadas não apresentam relevância estatística.

Tabela 30 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função de ter ou não filhos

Estatísticas	Tem filhos	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Sim	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Não	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Média	Sim	3,70	3,57	3,62	3,51	3,78	3,91	3,85	3,96	3,37	3,09
	Não	3,76	3,97	4,22	3,55	4,19	4,40	4,32	4,48	3,25	2,94
Desvio padrão	Sim	0,72	0,84	0,75	0,97	0,94	0,67	0,78	0,67	0,91	1,24
	Não	0,91	0,77	0,66	1,39	0,91	0,60	0,64	0,59	1,15	1,31
Estatística teste (valor prova - p)		-0,23 (0,817)	-1,25 (0,218)	-2,10 (0,040)	-0,09 (0,928)	-1,31* (0,190)	-1,92 (0,061)	-1,59 (0,118)	-2,02 (0,048)	0,32 (0,750)	-0,42* (0,674)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade)

Influência das variáveis profissionais na satisfação com o trabalho

Na tabela 31 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do vínculo laboral do inquirido. Verifica-se que em todas as dimensões, com exceção da SDC os valores médios obtidos para os colaboradores são superiores aos valores médios obtidos para os efetivos. Contudo, a um nível de significância de 5% conclui-se que as diferenças observadas não apresentam significância estatística.

Tabela 31 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função do vínculo laboral

Estatísticas	Vínculo	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Efetivo	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Colaborador	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Média	Efetivo	3,67	3,54	3,68	3,52	3,79	3,96	3,90	4,02	3,31	3,01
	Colaborador	3,88	4,04	3,88	3,50	4,05	4,09	4,05	4,13	3,53	3,30
Desvio padrão	Efetivo	0,80	0,87	0,77	0,99	0,97	0,65	0,75	0,67	0,99	1,31
	Colaborador	0,45	0,56	0,74	1,23	0,77	0,81	0,88	0,77	0,69	0,87
Estatística teste (valor prova - p)		-0,81 (0,424)	-1,76 (0,085)	-0,74 (0,463)	0,065 (0,948)	-0,62* (0,533)	-0,53 (0,600)	-0,55 (0,587)	-0,65* (0,514)	-0,66 (0,513)	-0,48* (0,632)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade)

Na tabela 32 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da atividade desempenhada pelo inquirido. Os funcionários docentes estavam, em média, mais satisfeitos nas dimensões: SGSG (3,63), SCT (3,89), SDC (3,55), NM (3,98), SEL (4,01), SELI (4,13) e SSRV (3,14). Nas restantes dimensões os funcionários não docentes apresentaram os resultados mais elevados. Contudo, a um nível de significância de 5% conclui-se que as diferenças observadas não apresentam significância estatística.

Tabela 32 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da atividade desempenhada

Estadísticas	Atividade	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Docente	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Não docente	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Média	Docente	3,63	3,65	3,89	3,56	3,98	4,03	3,92	4,13	3,32	3,14
	Não docente	3,74	3,63	3,64	3,50	3,78	3,96	3,93	4,00	3,36	3,03
Desvio padrão	Docente	0,93	0,84	0,74	1,20	0,87	0,65	0,80	0,52	1,18	1,32
	Não docente	0,66	0,85	0,77	0,96	0,97	0,70	0,77	0,75	0,84	1,21
Estatística teste t (valor prova - p)		-0,20* (0,842)	0,10 (0,918)	1,12 (0,269)	0,20 (0,842)	-0,66* (0,508)	0,30 (0,769)	-0,03 (0,979)	-0,58* (0,564)	-0,14 (0,819)	-0,29* (0,772)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. * - utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade)

Influência das variáveis de formação na satisfação com o trabalho

Na tabela 33 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função das habilitações académicas do inquirido. Os funcionários com habilitações académicas ao nível do mestrado/doutoramento apresentaram valores médios de satisfação mais elevados nas dimensões: SGFI (3,81), SGSG (3,83), SCT (4,01), SDC (3,89), NM (4,11), SEL (4,12), SELT (3,98) e SELI (4,25). Observa-se que os resultados são relativamente próximos entre os inquiridos com diferentes habilitações académicas, daí que pela aplicação do teste *Anova* se conclua que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas em todas as dimensões.

Tabela 33 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função das habilitações académicas

Estadísticas	Habilitações	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Secundário/Bacharelato	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Licenciatura	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Mestrado/Doutoramento	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Média	Secundário/Bacharelato	3,72	3,52	3,51	3,28	3,57	3,96	3,91	4,00	3,52	3,15
	Licenciatura	3,58	3,55	3,61	3,38	3,84	3,86	3,87	3,85	3,11	3,08
	Mestrado/Doutoramento	3,81	3,83	4,01	3,89	4,11	4,12	3,98	4,25	3,40	2,97
Desvio padrão	Secundário/Bacharelato	0,71	0,92	0,77	1,05	1,09	0,70	0,74	0,74	0,78	1,13
	Licenciatura	0,80	0,83	0,77	1,00	0,81	0,73	0,77	0,72	0,96	1,32
	Mestrado/Doutoramento	0,74	0,77	0,70	0,97	0,83	0,63	0,84	0,55	1,08	1,33
Estatística teste F (valor prova - p)		0,57 ^a (0,751)	0,73 (0,489)	2,20 (0,122)	1,89 (0,163)	2,44 ^a (0,295)	0,62 (0,543)	0,09 (0,910)	1,55 (0,223)	0,83 (0,443)	0,32 ^a (0,852)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova).

Na tabela 34 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da facilidade que a instituição oferece para que o inquirido frequente formação. Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos pelos inquiridos que afirmaram ter facilidade em frequentar formação foram superiores aos inquiridos que afirmaram não ter facilidade em frequentar formação. Destacam-se as dimensões: SCT, SDC, NM, SCHSES e SSRV, para as quais se concluiu que as diferenças observadas são estatisticamente significativas. Dito de outro modo, os inquiridos que sentem por parte da instituição facilidade em frequentar formação na sua área de trabalho estão manifestamente mais satisfeitos.

Tabela 34 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da facilidade de frequência em formação

Estatísticas	Facilidades formação	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Sim	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Não	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Média	Sim	3,87	3,81	4,01	3,89	4,21	4,15	4,11	4,19	3,70	3,37
	Não	3,52	3,44	3,37	3,08	3,42	3,79	3,71	3,87	2,93	2,72
Desvio padrão	Sim	0,63	0,71	0,70	0,83	0,71	0,64	0,75	0,66	0,70	1,13
	Não	0,83	0,94	0,69	1,08	1,00	0,69	0,76	0,68	1,03	1,29
Estatística teste (valor prova - p)		-1,67* (0,095)	-1,40* (0,161)	3,29 (<1%)	3,06 (<1%)	-2,83* (0,005)	1,93 (0,059)	1,89 (0,065)	1,70 (0,095)	3,19 (<1%)	1,93 (0,059)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. * - utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade)

Influência das variáveis laborais na satisfação com o trabalho

Na tabela 35 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função das razões que levaram o inquirido a trabalhar na instituição. Os funcionários que invocaram as razões interesse/experiência para trabalhar na instituição apresentaram valores médios de satisfação mais elevados nas dimensões: SCT (3,76), NM (3,94), SEL (4,03) e SELI (4,11). Nas restantes dimensões foram os funcionários com outras razões para trabalhar na instituição que apresentaram resultados de satisfação mais elevados, com exceção da dimensão SGSG. Os inquiridos cuja razão para trabalhar na instituição foi a oportunidade de progressão apresentaram em todas as dimensões os valores médios mais baixos, com exceção da dimensão SGSG. Pela aplicação do teste *Anova* conclui-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas em todas as dimensões.

Tabela 35 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função das razões que o levaram a trabalhar na instituição

Estadísticas	Razões	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV
n	Interesse/ Experiência	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Oportunidade progressão	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Outras	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Média	Interesse/ Experiência	3,68	3,63	3,76	3,55	3,94	4,03	3,95	4,11	3,42	3,21
	Oportunidade progressão	3,73	3,68	3,54	3,38	3,61	3,81	3,80	3,83	2,92	2,28
	Outras	3,96	3,52	3,58	3,60	3,17	3,88	4,00	3,76	3,71	3,50
Desvio padrão	Interesse/ Experiência	0,76	0,78	0,74	0,99	0,84	0,70	0,80	0,69	0,93	1,17
	Oportunidade progressão	0,65	1,12	0,86	1,20	1,10	0,64	0,65	0,71	1,04	1,47
	Outras	0,93	1,06	0,92	1,31	1,61	0,58	0,90	0,28	0,65	0,66
Estatística teste F (valor prova - p)		0,49 ^a (0,784)	0,04 (0,961)	0,35 (0,709)	0,10 (0,902)	1,36 ^a (0,507)	0,40 (0,673)	0,49 ^a (0,781)	2,27 ^a (0,322)	1,28 (0,288)	3,08 ^a (0,215)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova).

Na tabela 36 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da possibilidade de voltar a escolher a mesma instituição para trabalhar. Os funcionários que afirmaram que voltariam a escolher a mesma instituição para trabalhar apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados em todas as dimensões da escala. Por outro lado os funcionários que afirmaram que não voltariam a escolher a mesma instituição para trabalhar apresentaram os níveis médios de satisfação mais baixos em todas as dimensões. Pela aplicação do teste *Anova* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas dimensões: SGSG e SELT. Pela comparação múltipla de *Scheffé* conclui-se que as diferenças significativas ocorrem entre os inquiridos que voltariam a trabalhar na mesma instituição e os que não voltariam a trabalhar na instituição.

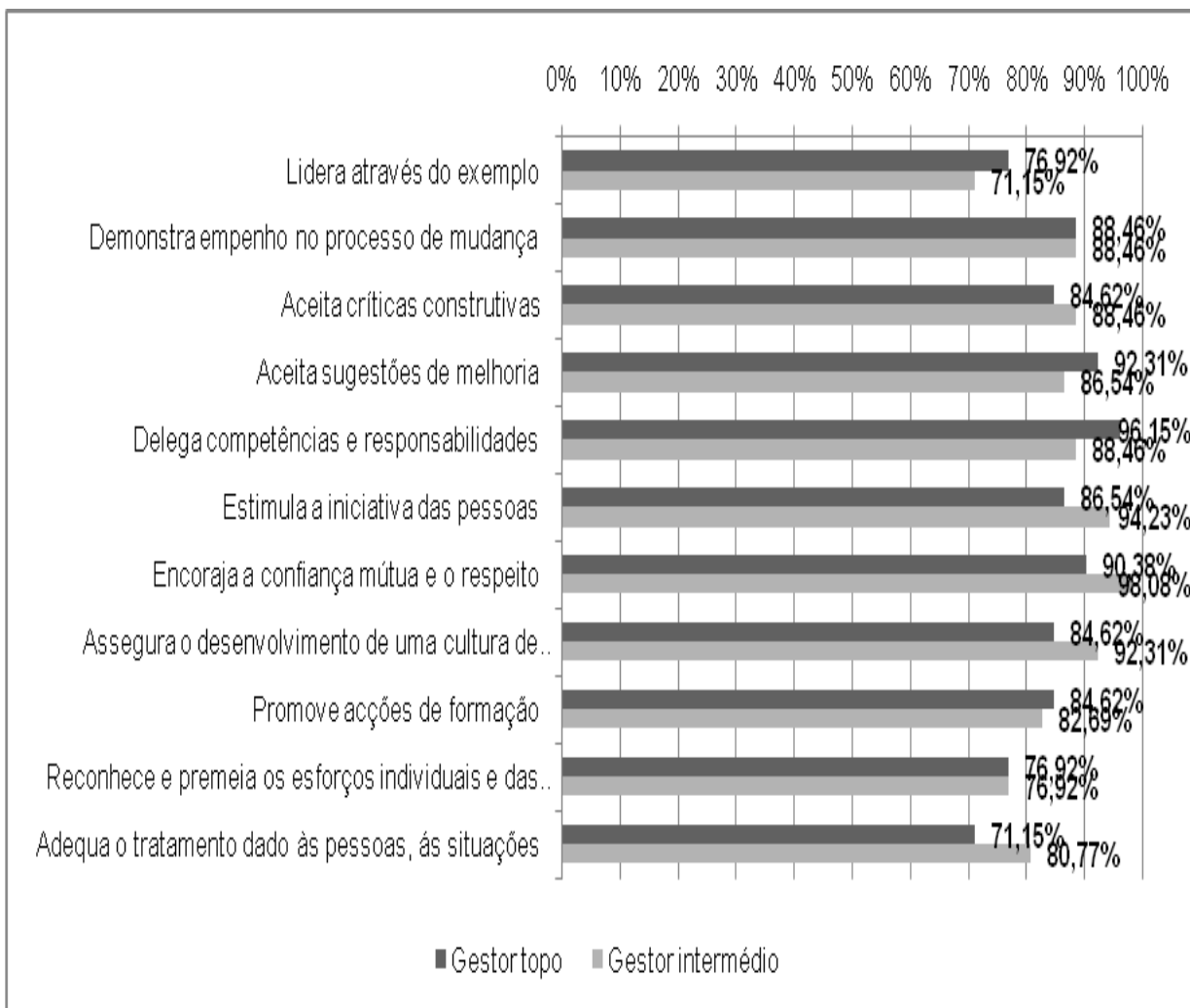
Tabela 36 - Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF para a instituição ISCED em função da possível escolha da instituição para trabalhar

Estatísticas	Escolheria de novo o ISPKS	SGFI	SGSG*	SCT	SDC	NM	SEL	SELT*	SELI	SCHSES	SSRV
n	Sim	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Não	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Não sei	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Média	Sim	3,78	3,80	3,82	3,66	4,10	4,07	3,49	3,16	3,78	3,80
	Não	3,42	3,00	3,32	2,98	3,62	3,37	2,73	2,64	3,42	3,00
	Não sei	3,61	3,42	3,59	3,35	3,65	3,73	3,32	3,13	3,61	3,42
Desvio padrão	Sim	0,71	0,76	0,76	0,99	0,64	0,73	0,92	1,24	0,71	0,76
	Não	0,86	1,02	0,67	1,24	0,77	0,79	1,00	1,25	0,86	1,02
	Não sei	0,80	0,51	0,81	0,57	0,58	0,63	0,58	1,30	0,80	0,51
Estatística teste F (valor prova - p)		0,91 (0,408)	3,91 (<5%)	1,66 (0,202)	1,73 (0,188)	0,99 (0,377)	2,48 (0,094)	3,44 (<5%)	3,59 ^a (0,166)	2,55 (0,088)	0,65 (0,529)

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente; ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova). * - As diferenças são significativas entre os indivíduos que voltavam a trabalhar na instituição e os que não voltariam (teste de Scheffé)

Análise dos estilos de liderança

Na figura 12 apresenta-se a caracterização da existência de práticas de liderança de topo e intermédio na instituição ISCED. Observa-se que de modo geral as iniciativas focadas são identificadas pela maioria dos inquiridos quer ao nível da liderança de topo quer ao nível intermédio. Na liderança de topo destacam-se as iniciativas: “Lidera através do exemplo”; “Aceita sugestões de melhoria” e “Delega competências e responsabilidades” que apresentaram níveis de concordância ligeiramente superiores à liderança intermédia. Nas restantes iniciativas a concordância da sua existência é ligeiramente superior na liderança intermédia.



Nota - Frequência das respostas de concordância (n=52)

Figura 12- Caracterização da existência de práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISCED

Na tabela 37 apresenta-se a caracterização da satisfação com as práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISCED. Observa-se que para todas as iniciativas focadas os níveis médios de satisfação são próximos entre liderança de topo e liderança intermédia, não existindo diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de liderança, com exceção da iniciativa “Lidera através do exemplo” em que os inquiridos estavam significativamente mais satisfeitos com o gestor intermédio. As iniciativas: “Delega competências e responsabilidades”; “Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança”; “Aceita críticas construtivas”; “Demonstra empenho no processo de mudança” e “Aceita sugestões de melhoria” apresentam os níveis médios de satisfação mais elevados em ambos os tipos de liderança.

Tabela 37 - Caracterização da satisfação com as práticas de liderança (topo e intermédio) na instituição ISCED

Dimensões	Atividade	Média	Desvio padrão	Estatística teste t	Valor de prova (p)
Lidera através do exemplo	Gestor topo	3,92	0,93	-2,095	<5%
	Gestor intermédio	4,17	0,73		
Demonstra empenho no processo de mudança	Gestor topo	4,04	0,97	-0.596	0,554
	Gestor intermédio	4,10	0,77		
Aceita críticas construtivas	Gestor topo	3,94	1,07	-1,531	0,132
	Gestor intermédio	4,10	0,85		
Aceita sugestões de melhoria	Gestor topo	3,96	0,95	-1,069	0,290
	Gestor intermédio	4,10	0,85		
Delega competências e responsabilidades	Gestor topo	4,27	0,69	1,287	0,204
	Gestor intermédio	4,15	0,72		
Estimula a iniciativa das pessoas	Gestor topo	3,94	0,98	-0,574	0,569
	Gestor intermédio	4,00	0,97		
Encoraja a confiança mútua e o respeito	Gestor topo	4,02	0,96	-0,819	0,416
	Gestor intermédio	4,12	0,76		
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	Gestor topo	3,90	0,96	-1,643	0,107
	Gestor intermédio	4,08	0,81		
Promove ações de formação	Gestor topo	3,83	0,96	-0,903	0,371
	Gestor intermédio	3,94	0,98		
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	Gestor topo	3,52	1,21	-1,660	0,103
	Gestor intermédio	3,75	0,97		
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e situações	Gestor topo	3,83	0,94	-1,000	0,332
	Gestor intermédio	3,96	0,74		

Terminada a apresentação e análise dos resultados é chegado o momento de se proceder à sua discussão e apreciação crítica, realçando os dados mais significativos, assim como a resposta às hipóteses de investigação. Neste sentido, de seguida serão discutidas as 6 hipóteses de partida formuladas no início desta investigação:

Hipótese 1: Os funcionários das instituições ISPKS e ISCED encontram-se globalmente satisfeitos com as mesmas.

Esta hipótese foi neste trabalho comprovada, pois o estudo realizado evidenciou a satisfação dos funcionários das instituições nas diferentes componentes que o modelo CAF permite avaliar. Contudo, é sempre possível melhorar nomeadamente nas dimensões SCHSES e SSRV, que apresentam os valores mais baixos de satisfação.

Hipótese 2: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho entre as instituições.

Foi, neste estudo comprovada a hipótese em investigação. Conclui-se que em todas as dimensões, com exceção da SSRV, as diferenças observadas entre instituições foram estatisticamente significativas. Assim sendo, conclui-se que os funcionários do ISCED estão significativamente mais satisfeitos que os funcionários do ISPKS.

Hipótese 3: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características sociodemográficas.

Relativamente à instituição ISPKS: atendendo ao sexo do funcionário inquirido conclui-se que para as dimensões SGSG, SDC e SCHSES a hipótese é validada. Nestas dimensões verificou-se que as diferenças observadas entre homens e mulheres foram estatisticamente significativas e que eram as mulheres que estavam mais satisfeitas. Tendo por base a faixa etária conclui-se que a hipótese apenas é validada na dimensão SSRV, pois nesta dimensão os resultados obtidos apresentaram diferenças significativas sendo os funcionários com idade até 30 anos e os funcionários com mais de 40 anos os mais satisfeitos. Nas restantes dimensões as diferenças observadas entre faixas etárias não apresentaram relevância estatística. Atendendo à nacionalidade conclui-se que a hipótese é validada nas dimensões: SGFI e SSRV pois as diferenças observadas apresentaram significância estatística. Conclui-se que nestas dimensões eram os funcionários não angolanos que apresentaram níveis médios de satisfação significativamente mais elevados. Quanto ao facto de o funcionário ter ou não filhos a hipótese é validada na dimensão SSRV, sendo os funcionários com filhos os mais satisfeitos, nas outras dimensões os resultados são estatisticamente idênticos entre funcionários com ou sem filhos.

Quanto à instituição ISCED: atendendo ao sexo do funcionário inquirido conclui-se que para as dimensões SELT e SSRV a hipótese é validada. Nestas dimensões verificou-se que as

diferenças observadas entre homens e mulheres foram estatisticamente significativas e que eram as mulheres que estavam mais satisfeitas. Tendo por base a faixa etária conclui-se que a hipótese não é validada pois as diferenças observadas entre faixas etárias não apresentaram relevância estatística. Atendendo à nacionalidade conclui-se que a hipótese é validada nas dimensões: SGFI, SCT e SELI dado que as diferenças observadas apresentaram significância estatística. Conclui-se que nestas dimensões eram os funcionários não angolanos que apresentaram níveis médios de satisfação significativamente mais elevados. Quanto ao facto de o funcionário ter ou não filhos a hipótese é validada nas dimensões SCT e SELI, sendo os funcionários sem filhos os mais satisfeitos, nas outras dimensões os resultados são estatisticamente idênticos entre funcionários com ou sem filhos.

Hipótese 4: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para dimensão profissional.

Relativamente à instituição ISPKS: atendendo ao vínculo laboral a hipótese não é validada uma vez que as diferenças observadas em cada dimensão entre funcionários efetivos e funcionários colaboradores não apresentaram significância estatística. Relativamente à função desempenhada conclui-se que os funcionários não docentes estavam significativamente mais satisfeitos na dimensão SCHSES, nas restantes dimensões a satisfação foi estatisticamente idêntica entre docentes e não docentes.

Quanto à instituição ISCED: atendendo ao vínculo laboral a hipótese não é validada uma vez que as diferenças observadas em cada dimensão entre funcionários efetivos e funcionários colaboradores não apresentaram significância estatística. Relativamente à função desempenhada também se conclui que a hipótese não é validada uma vez que as diferenças observadas em cada dimensão entre funcionários docentes e funcionários não docentes não apresentaram significância estatística.

Hipótese 5: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para o nível de formação.

Relativamente à instituição ISPKS: para as dimensões SGFI, SGSG, SCT e SCHSES a hipótese é validada uma vez que se concluiu que as diferenças observadas eram estatisticamente significativas. Conclui-se assim para estas dimensões que os funcionários com nível de formação mais baixo (secundário/bacharelato) estavam significativamente mais satisfeitos. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não foram estatisticamente significativas. Por outro lado, tendo por base a facilidade de frequência em formação na área de interesse do funcionário conclui-se que a hipótese é validada nas dimensões: SGFI, SGSG, SCT, SDC, SEL, SELT, SELI e SCHSES, pois verificou-se que as diferenças observadas entre os funcionários que encontram facilidade de frequência da formação e os que não encontram eram estatisticamente significativas. Conclui-se assim que nestas dimensões os funcionários que afirmaram ter facilidade de frequência de formação estavam significativamente mais satisfeitos.

Quanto à instituição ISCED: esta hipótese não é validada pois as diferenças observadas entre funcionários com diferentes níveis de habilitações não apresentaram relevância estatística. Por outro lado, tendo por base a facilidade de frequência em formação na área de interesse do funcionário conclui-se que a hipótese é validada nas dimensões: SCT, SDC, NM e SCHSES, pois verificou-se que as diferenças observadas entre os funcionários que encontram facilidade de frequência da formação e os que não encontram eram estatisticamente significativas. Conclui-se assim que nestas dimensões os funcionários que afirmaram ter facilidade de frequência de formação estavam significativamente mais satisfeitos.

Hipótese 6: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características laborais.

Relativamente à instituição ISPKS: quanto às razões que levaram a trabalhar na instituição esta hipótese é validada nas dimensões: SCT e SCHSES, pois os resultados obtidos apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Na dimensão SCT destacam-se os funcionários que apresentaram outros motivos para trabalhar na instituição e na dimensão SCHSES destacam-se os funcionários que mencionaram o motivo interesse/experiência.

No que trata a possibilidade de voltar a trabalhar na mesma instituição conclui-se que nas dimensões: SGFI, SGSG, SCT, SDC, SEL, SELT, SCHSES e SSRV os resultados observados apresentaram diferenças significativas, sendo os profissionais que voltariam a trabalhar na mesma instituição que registaram maiores valores de satisfação.

Quanto à instituição ISCED: relativamente às razões que levaram a trabalhar na instituição esta hipótese não é validada pois as diferenças observadas entre funcionários com diferentes motivos para trabalhar na instituição não apresentaram relevância estatística. Por sua vez, no que concerne a possibilidade de voltar a trabalhar na mesma instituição verificou-se que as diferenças observadas entre os resultados foram significativas nas dimensões SGSG e SELT, sendo os funcionários que responderam afirmativamente os mais satisfeitos.

Hipótese 7: Existem diferenças nos valores médios da satisfação em cada prática de liderança para cada estilo de liderança.

Relativamente à instituição ISPKS - Esta hipótese não foi validada neste trabalho, uma vez que as diferenças observadas entre as iniciativas do líder de topo e do líder intermédio não apresentaram relevância estatística. Conclui-se assim que os funcionários apresentaram níveis de satisfação idênticos nas iniciativas de liderança de topo e intermédia.

Quanto à instituição ISCED - Relativamente à iniciativa “Lidera através do exemplo” houve registo significativo de maior satisfação com o líder intermédio. Nas outras iniciativas abordadas as diferenças observadas entre a satisfação relativa ao líder de topo e ao líder intermédio não apresentaram relevância estatística.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES

cumpre-nos sumariar as informações abordadas nos apartados anteriores, expondo ainda as limitações do estudo bem como os possíveis rumos para investigações futuras. Segundo Almeida (2003), qualquer organização é resultado do seu capital humano e, evidentemente, não existe se não existirem pessoas. Partilha-se também a visão de Mezomo (2001), que argumenta que nenhuma organização obtém sucesso, ou seja, alcança os objetivos sem o esforço e empenho recíproco de todos os trabalhadores, que devem atuar em equipa, na busca e operacionalização dos objetivos, que se agregam na melhoria do desempenho organizacional. Zabalza (2004) refere que são aspetos relevantes da dimensão pessoal dos docentes universitários, a satisfação pessoal e profissional e a carreira. Para este autor, a forma como o profissional docente é, sente ou vive as expectativas com que desenvolve o seu trabalho, são fatores que podem afetar a qualidade do ensino. Qualquer organização, com funcionários satisfeitos, tem um potencial acréscimo de vantagens, uma vez que regra geral, atrai os melhores, reduz a rotatividade do pessoal, aumenta a produtividade, reduz os custos, melhora a imagem perante a comunidade e ganha competitividade.

O presente estudo, assentou numa reflexão acerca do modo como as variáveis sociodemográficas, de contexto profissional, de contexto de formação, de contexto laboral e de contexto de liderança determinam o nível de satisfação laboral, dos profissionais docentes e não docentes do ISPKS e ISCED. Paralelamente proporcionou o conhecimento da imagem que os docentes e não docentes percebem da instituição de ensino superior onde exercem atividade. Este conhecimento permite identificar os motivos de desajustes e de inconformidades e as respetivas consequências de modo a implementar medidas que promovam as transformações e a satisfação almejadas. Esta investigação, propõe relativamente às variáveis sociodemográficas e à satisfação laboral, que:

- Profissionais do género feminino declararam sempre uma satisfação superior do que do género masculino;
- Profissionais de faixas até 30 anos e funcionários com mais de 40 anos, exibiram uma satisfação maior que os das faixas etárias entre os 31 e os 40 anos no que se refere à satisfação com o sistema remuneratório vigente (SSRV), nas demais dimensões o nível de satisfação foi idêntico;
- O estado civil não influenciou significativamente a satisfação dos profissionais;
- No ISPKS os profissionais com filhos exibiram maior satisfação do que os que não têm filhos na dimensão SSRV, no ISCED a variável tem ou não ter filhos não influenciou significativamente a satisfação profissional.
- Profissionais não angolanos apresentaram uma maior satisfação do que profissionais angolanos.

Relativamente às variáveis de formação na satisfação com o trabalho, conclui-se que:

- Profissionais com habilitações académicas mais baixas apresentaram uma maior satisfação no ISPKS e no ISCED as habilitações académicas não influenciaram significativamente a satisfação dos profissionais;
- Os profissionais que afirmaram ter facilidade em frequentar formação manifestaram-se mais satisfeitos do que os que não tiveram facilidade em frequentar formação.

Relativamente às variáveis profissionais e à satisfação com o trabalho, conclui-se que:

- Profissionais com vínculo à instituição estavam ligeiramente menos satisfeitos do que os colaboradores não obstante as diferenças observadas em cada dimensão não apresentaram significância estatística;
- A função desempenhada não influenciou significativamente a satisfação profissional dado que apenas no ISPSK os profissionais não docentes estavam significativamente mais satisfeitos apenas na dimensão SCHSES, nas restantes dimensões a satisfação foi estatisticamente idêntica entre docentes e não docentes em ambas as instituições.

Relativamente às variáveis laborais e à satisfação com o trabalho, conclui-se que:

- Os profissionais que invocaram as razões interesse/experiência para trabalhar na instituição revelaram valores de satisfação mais elevados no entanto as diferenças não são estatisticamente significativas;
- Os profissionais que declaram que escolheriam de nova esta instituição se pudesse voltar atrás, manifestaram maiores níveis de satisfação.

Relativamente às variáveis liderança e a satisfação laboral, conclui-se que:

- Os níveis de satisfação dos profissionais são próximos entre a liderança de topo e a liderança intermédia;
- No ISCED os profissionais apresentam satisfação ligeiramente superior na iniciativa “Lidera através do exemplo, nas restantes iniciativas as diferenças observadas entre a liderança intermédia e a liderança de topo não apresentaram relevância estatística.

Atendendo aos resultados obtidos pode-se afirmar que foi possível relacionar significativamente, as dimensões sociodemográficas, profissionais, de formação, laborais e de liderança com o grau de satisfação profissional dos docentes e não docentes do ISPKS e do ISCED e deste modo, contribuir para uma melhor compreensão da influência da satisfação na melhoria da Gestão de Recursos Humanos e do desempenho destas instituições. Dos resultados alcançados pretende-se destacar a relação obtida entre a idade e a satisfação no trabalho, onde se observou que o grupo de sujeitos com mais de 40 anos evidenciou um grau de maior satisfação no trabalho nas dimensões SCT, SDC, NM e SELT, não obstante a satisfação com a dimensão SSRV, não ter sido a mais elevada, o valor da satisfação obtido por este grupo etário é próximo do maior valor registado. A análise estatística aplicada aos dados deste estudo no que concerne à faixa etária prova que a hipótese (idade) apenas é validada na dimensão SSRV, pois nesta dimensão os resultados obtidos apresentaram diferenças

significativas sendo os funcionários com idade compreendida entre os 31 e os 40 anos que se distinguiram significativamente dos outros (menos satisfeitos). Nas restantes dimensões as diferenças observadas entre faixas etárias não apresentaram relevância estatística. Os resultados alcançados convergem com as teorias da satisfação, particularmente com a teoria da pirâmide das necessidades de Maslow que identifica uma das necessidades como sendo a segurança (emprego estável, proteção social), que neste estudo se pode observar no determinante de vínculo com a organização, o qual permite concluir que apesar da satisfação dos indivíduos com contratos a prazo ser ligeiramente superior aos profissionais efetivos, as diferenças observadas em cada dimensão não apresentaram significância estatística.

Acredita-se que o fator vínculo laboral não apresentou o resultado claramente superior em favor do estado efetivo em virtude dos funcionários colaboradores serem na sua maioria profissionais estrangeiros com remunerações muito superiores aos salários auferidos nos seus países de origem (Cuba e Vietname). Assim sendo, suscita-se a discussão relativamente a considerar-se este facto no desenho das políticas e das estratégicas da Gestão e mais especificamente da Gestão de Recursos Humanos (GRH). A reflexão que se pretende instituir recai sobre a tendencial imposição de flexibilidade, adaptabilidade e disponibilidade, sem existir um compromisso entre o colaborador e a organização no longo prazo. Nos últimos anos tem-se assistido à crescente opção das organizações pelos contratos a prazo e pela prestação de serviços, numa clara adaptação às imposições da sociedade global e às políticas internas e externas que afetam económica e socialmente as organizações. Neste contexto é essencial que os gestores de recursos humanos permaneçam alertas aos sinais dos profissionais. Nesta investigação pode concluir-se que os profissionais dão particular atenção aos valores e atitudes dos seus gestores e líderes, tanto intermédios como de topo. Nesta medida, crê-se que este estudo, possa concorrer para uma reflexão sobre de que forma se pode contribuir na construção de uma melhor e mais salutar sociedade, dentro e fora das organizações, onde imperem os valores que identificam os profissionais como seres humanos, dignos, respeitadores, éticos, solidários, e não sejam atropelados por atitudes negativas como o egoísmo, egocentrismo, rivalidade. Admite-se que este cenário seja possível dado que uma maior satisfação laboral contribui para que o colaborador encontre significado na sua atividade profissional e adote atitudes positivas para o desenvolvimento institucional. Conhecem-se organizações de sucesso que tem orgulho em praticar uma excelente GRH e por seu lado os profissionais têm orgulho e “vestem a camisola da organização” levando estas organizações ao sucesso.

Este estudo revela que os profissionais docentes e não docentes das instituições se encontram globalmente satisfeitos e esta satisfação tem contribuído de forma direta para a melhoria da qualidade do ensino destas instituições. Recomenda-se à gestão, particularmente à GRH uma maior participação e envolvimento dos docentes e não docentes na tomada de decisão institucionais, especialmente na tomada de decisões relacionadas com o ensino, para que este envolvimento, estimule uma maior satisfação e conseqüentemente, promova um melhor desempenho na lecionação. Um maior compromisso dos órgãos de gestão e dos diretores

intermédios, abrangendo estes profissionais, potencia uma melhor comunicação e valorização institucional.

A principal limitação do estudo está relacionada com o tamanho da amostra. Pese embora a recolha de dados não se ter revelado fácil sobretudo na Instituição ISCED, pretende-se que investigações futuras, possam abarcar amostras maiores, alargadas a outras instituições públicas e privadas, estabelecendo comparações, entre profissionais docentes e não docentes, nacionais e internacionais, bem como a sua aplicabilidade a outros setores de atividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams J.S. (1965). *Advances in experimental social psychology* – Elsevier.
- Arthur, W., Strong, M.H. & Willason, J. (1994). Validation of a visual attention test as a predictor of driving accident involvement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 173-182.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., & Sloane D. M. (2002): Hospital staffing, organizational support and quality of care: cross-national findings. *International Journal for Quality in Health Care*, 14, 5-13.
- Almeida, H. (2003): *Padrões de Qualidade e Centralidade dos Cuidados: um projecto em curso*. II Congresso da Ordem dos Enfermeiros - O Enfermeiro e o Cidadão: Compromisso (d)e Proximidade.
- Alcobia, P., Ferreira, J.M.C., Neves, J., & Caetano, A. (2002). *Atitudes e satisfação no trabalho*. *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Alpay, E., & Verschoor, R. (2014): The teaching researcher: faculty attitudes towards the teaching and research roles. *European Journal of Engineering Education*, 39(4), 365-376.
- Azevedo, R. (2012). *Satisfação dos Profissionais de Cuidados de Saúde Primários*. Dissertação de mestrado. Universidade Fernando Pessoa.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baranañano, M.A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação*. Edição Silabo. pp.04
- Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: *impact on firm performance in an emerging economy*. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp.502-517.
- Beker, B. & Gerhart, B. (2010). *The impact of human resource management on organizacional: Progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, pp.39, 779-801.
- Beker, B.E. & Huselid, M.A. (2010). Strategic human resources management: *Where do we go from here?* In A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell & N. Bacon (Eds.) *Handbook of Human Resource Management* (pp.351-376). Sage
- Bigné, J., Moliner, T., & Sánchez, J. (1997). Um estudio comparative de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. *Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC*, n.º1, pp. 33-53.
- Carvalho, J.E (2014). *Gestão de empresas - princípios fundamentais*. 3ªed-Lisboa. p-23
- Camisón, C., Gil, M., & Roca, V. (1999). Hacia modelos de calidad de servicio orientados al cliente en las universidades públicas: *EL caso de la Universitat Jaume I*. *Investigaciones Europeas de Dirección Y economía de la Empresa*, Vol.5, nº2, pp.69-92.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. (3ªed.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (1995). *Processos sociocognitivos e avaliação de desempenho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional na especialidade do comportamento organizacional. Lisboa: ISCTE. *Satisfação com as práticas de GRH e Intenções de Turnover* p.251.
- Cabrera, E.F. (2006). *La formación*. In J. Bonache & A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp.167-188). Madrid: Printice Hall/Financial Times.
- Ceitel, M. (2000). *O papel da formação no desenvolvimento de novas competências*. In Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chiavenato, I. (2002). Recursos Humanos. Ed. *Compacta*, 7 ed. São Paulo:Atlas..
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, J. (1996). *Imagem organizacional da escola*. Porto: ASA.
- Chopra, D.(2002). *A Alma da Liderança*. Revista HSM Management,33 Julio Agosto.
- Churchil,G., & Suprenant, C.(1982). *An investigation into the determinants of customer satisfaction*. *Journal of Marketing Research*, Vol.19, nº4,pp.491-504.
- Cura, M. L., & Rodrigues, A. R. (1999): *Satisfação profissional do enfermeiro*. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 4, 21-28.
- Dessler, G.(2003). *Administração de Recursos Humanos* (2ª ed.). São Paulo:Prentice Hall.
- Dias, S.; Queiros, C., & Carlotto, M.(2010) - *Síndrome de burnout e Fatores associados em profissionais da área da saúde: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal*. Aletheia, nº32..
- Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea (2001). *Academia de ciências de Lisboa*. Fundação Caloute Gulbnkian.II volume.Verbo. Pág. 3598;3346;
- Drucker, P. (2006).O homem que inventou a administração. Business Week. Tradução por: Alessandra Mussi Araujo. Introdução por Thomas A. Stewart. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Felishiman, E.A.,& Harris, E.F.(1962). *Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover*, *Personnel Psychol.*, p. 15, 43-56.
- Freixo, J. M.V., (2010), *Metodologia Científica*, Editora Piaget.
- Gomes, F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Goleman,D.,Boyatzis,R., & MCKEE,A. (2002).*Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa:Gradiva,p.267.
- Grey.C.(2004). Reinventing business schools: The contribution of critical management education. *Academy of Management Learnig and Education*, Vol,3, nº2,pp.178-186.
- Hamel,L.V., & Reif, H.G.(1952), Should attitude questionnaire be signed?, *Personal Psychol*,5,pp.87-91.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. *New York: Wiley*.
- Herzberg,F.I.(1968). *One more time: how do you motivate employees?"* Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev.
- Hoffman, E. (1999). *The right to be a human: a biography of Abraham Maslow*. McGraw-Hill.
- Hitt, L. B. K., Shimizu, R., & Kochar (2001).*Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective"*, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 pp. 13-28.
- Huselid, M.(1995). The *impact of human resource management practices on tounover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, p.38, 635-670.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Platton, G. K. (2001): *The job satisfaction job performance relationship: a qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Katz, R.L (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Vol. 52 No. 5.pp. 90-102.
- Katz,D.,& Kahn,R.L., (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Editions, wiley.
- Kotler, P.,& Fox, K. (1994). *Marketing estratégico para Instituições Educacionais* (1ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Administração de Marketing* (2.ª Edição). São Paulo: Prentice Hall.p.142.
- Leite, M. (2013): *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Dissertação de mestrado. ISLA.

- Li, R., & Kaye, M. (1998). *A case study for two service quality measurement 2*, pp. 1003-113.
- Liegl, B. (1999). *The fallacies of new public management-can they still be prevented in the Australian context?. In: Rouban, L. (ed). Citizens and the new governance: beyond new public management. Amsterdam: los Press.*
- Lopes, J. (2014): *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico*. Dissertação de mestrado. EU.Lisboa.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette (Org.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company. pp. 1297-1350.*
- Locke, E. A. (1969): What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Loffquist, L. H. & Davis, R. V. (1969). *Adjustment to work. New York: Appleton Century Crofts.*
- Mattar, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996. pp-97
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Maslow A. H. (2000). *No Gerenciamento*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Machado-Taylor, M., Soares, V., Brites, R., Ferreira, J., Farhangmehr, M., Gouveia, O., & Peterson, M. (2010): Academic job satisfaction and motivation: findings from a nationwide study in Portuguese higher education. *Studies in Higher Education*. 41(3), 541-559.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas, p. 277.
- Mahoney & Pandian, R. (1992). *The resource-base view within the conversation of strategic management Journal*, 38, pp. 635-672.
- Martins, M. C. F. (1984) *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação (Dissertação de Mestrado)*. Brasília: Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia.
- Martinez, M. C., Paraguaya, A. B., & Latorre, M. R. (2004): *Relações entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores*. Revista Saúde Pública, 38, 55-61.
- Marquez, C. E., & Moreno, C. R. (2005): Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30, 69-79.
- Mezomo, J. C (2001): *Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos*. São Paulo: Manole.
- Moura, S. (2012). *Satisfação dos profissionais de enfermagem*. Dissertação de mestrado. IPB-APNOR.
- Neves, José Gonçalves das (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3-30). Lisboa : RH Editores.
- Nóvoa, A. (1992). *Para uma análise das instituições escolares. In: Nóvoa, A. (Coord). As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.
- Noordin, F., & Jusoff, K. (2009): *Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff*. *Asian Social Science*, 5(5), pp. 122-28.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J.N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. (5a Edição); Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rego, A. & Cunha, M.P. (2003). *A essência da liderança: Mudança x resultados x integridade*. Lisboa :RH Editora.
- Rego, A.; Cunha, M. (2004). *A essência da liderança. Mudanças x resultados x integridade : teoria, prática, aplicações e exercícios de auto avaliação*. Lisboa: Ed. RH.
- Rego, A., Cunha, M.P. & Souto, S. (2007). Work-place spirituality, comment and performance: Na empirical study. *Management Research*, 5, 167-187.

- Ribeiro, R. (2000). *Recrutamento e selecção*. In Caetano, A. & Vala, J. (Org.), GRH (pp. 267-300). Lisboa: RH Editora.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva.
- Santos, S., Spagnoli, P., Ramalho, N., Passos, A., & Caetane, A. (2010): Aspectos da satisfação geral no trabalho: Existirá uma mudança de padrão ao longo do tempo?. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho*. Portugal.
- Santos, António J. Robalo, "Gestão Estratégica – *Conceitos, modelos e instrumentos*", escolar editora, Lisboa, 2008;
- Seco, G. (2000). *A satisfação na atividade docente*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. 10ª Edição. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. London: Blackwell Business.
- Taylor, F. (1947). *Principles of scientific management*. New York: Harper Brothers.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill Portugal.
- Trice, H. and Beyer, J., (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2002). *Human resource management. UK, Pearson education*.
- Vromm, V. H. (1964). *Work & motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Walters (L.K.), Roach (D). (1971). *Job attitudes as predictors of termination and absenteeism: Consistency over time a cross organizational units*, J. appl. Psychol., 1973, 57, 341-342.
- Wei, W., & Junyan, L. (2015): *A Study on Teachers' Occupational Belief in Local Universities and Colleges: Based on the Survey of a College in Xiamen*. Chinese Education & Society, 48, 312-325.
- Wofford, J. C. (1971). *The motivational bases of job satisfaction*. Personnel Psychology, 24, 501-518.
- Zabalza, M.A. O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas. *Porto Alegre: Artmed, 2004*.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

- Decreto nº 90/09 de 15 de Dezembro. *O Ensino Superior em Angola*
- Decreto nº 5/09 de 7 de Abril. Diário da República nº 1708/09- 1ª Série nº 64. *Criação da Regiões Académicas II. Angola*.
- Decreto nº 7/09 de 12 de Maio. Diário da República nº 2767-1ª Série nº 120. *Criação do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul*. Angola.
- Decreto Presidencial n.º 188/14 - Presidente da República de Angola
- Diário da República 1ª Série n.º 143 de 4 de Agosto de 2014 (Pág. 3373)
- Decreto Presidencial nº 2/2001 (Pág. 461)
- Ministério do Ensino Superior da República de Angola, Gabinete de Estudos Planeamento e Estatística. *Anuário Estatístico 2014*.
- Resolução nº 4/07, de 2 de Fevereiro).

Anexo 1: Solicitação da aplicação do inquérito por questionário a direção do ISPKS



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA
Mestrado em Gestão das Organizações
Ramo de Gestão de Empresas

QUESTIONÁRIO

Domingos Augusto Lunga, estudante do Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas, ministrado pela Associação dos Politécnicos do Norte (APNOR), no Instituto Politécnico de Bragança (IPB), no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado, pretende relacionar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com as concessões sobre a satisfação no trabalho, através da comparação entre as expetativas dos funcionários com as perceções que os mesmos têm sobre o desempenho das referidas instituições e simultaneamente analisar as estratégias ou estilos de gestão praticadas pelas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul.

O presente questionário destina-se a recolher dados que servirão de suporte ao estudo. Contém perguntas que nos ajudarão a compreender os Fatores específicos que influenciam a satisfação dos diferentes profissionais do **Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul**.

As colaborações que lhe solicitamos são muito importantes para a concretização deste estudo. Responda com sinceridade a todas as perguntas, uma vez que a sua opinião é extremamente valiosa para nós. Responda de acordo com o que pensa/sente a respeito de cada afirmação ou questão.

As informações são confidenciais e anónimas.
Agradecemos muito a sua colaboração.

Domingos Augusto Lunga

Anexo 2: Solicitação da aplicação do inquérito por questionário a direção do ISCED



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA
Mestrado em Gestão das Organizações
Ramo de Gestão de Empresas

QUESTIONÁRIO

Domingos Augusto Lunga, estudante do Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas, ministrado pela Associação dos Politécnicos do Norte (APNOR), no Instituto Politécnico de Bragança (IPB), no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado, pretende relacionar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com as concessões sobre a satisfação no trabalho, através da comparação entre as expectativas dos funcionários com as percepções que os mesmos têm sobre o desempenho das referidas instituições e simultaneamente analisar as estratégias ou estilos de gestão praticadas pelas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul.

O presente questionário destina-se a recolher dados que servirão de suporte ao estudo. Contém perguntas que nos ajudarão a compreender os Fatores específicos que influenciam a satisfação dos diferentes profissionais do **Instituto Superior de Ciências de Educação do Sumbe**.

As colaborações que lhe solicitamos são muito importantes para a concretização deste estudo.

Responda com sinceridade a todas as perguntas, uma vez que a sua opinião é extremamente valiosa para nós. Responda de acordo com o que pensa/ sente a respeito de cada afirmação ou questão.

As informações são confidenciais e anónimas.

Agradecemos muito a sua colaboração.

Domingos Augusto Lunga

ANEXO 3 : QUESTIONÁRIO APLICADO

1ª PARTE

Instruções para o seu preenchimento:

Responda, colocando um (X) sobre o quadro que melhor corresponde à alternativa em que se situa.

Nas questões em que aparece um espaço (linha) em branco complete-o de acordo com a sua situação.

1. SEXO:

1 Masculino 2 Feminino

2. IDADE: _____

3. NACIONALIDADE: _____

4. ESTADO CIVIL:

1 Solteiro 2 Casado (a) União de Facto
 3 Divorciado (a) Separado (a) 4 Viúvo (a)

5. TEM FILHOS

1 Sim 2 Não

5.1. Se sim, que idade (s) tem / têm _____

6. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

1 1º Ciclo do ensino secundário 4 Licenciado
 2 2º Ciclo do ensino secundário 5 Mestre
 3 Bacharel 6 Doutor

7. VÍNCULO LABORAL

1 Efetivo
 2 Colaborador

8. CATEGORIA PROFISSIONAL

9. FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NESTA INSTITUIÇÃO

10. GOSTA DE EXERCER FUNÇÕES NESTA INSTITUIÇÃO?

1 Sim 2 Não

Se respondeu não, Porquê _____

11. PRINCIPAIS RAZÕES QUE O LEVARAM A TRABALHAR NESTA INSTITUIÇÃO

1 Ordem familiar 2 Interesse/Gosto pela área 3 Experiência profissional /Conhecimento na área
 4 Oportunidade de progressão na carreira 5 Acessibilidade
 6 Única hipótese de trabalho

12. SE PUDESSE VOLTAR ATRÁS, ESCOLHERIA DE NOVO ESTA INSTITUIÇÃO ?

- 1 Claro que sim
- 2 Provavelmente sim
- 3 Provavelmente não
- 4 Claro que não
- 5 Não sei

13. A INSTITUIÇÃO DÁ-LHE FACILIDADES PARA FREQUENTAR CURSOS DE CAPACITAÇÃO RELATIVO À SUA ÁREA DE TRABALHO?

- 1 Sim
- 2 Não

QUESTIONÁRIO II PARTE

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Satisfação global dos funcionários com a instituição						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da instituição						
Desempenho global da instituição						
Papel da instituição na sociedade						
Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a instituição gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na respectiva missão.						
Envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a instituição <i>(estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos...)</i>	Gestão de topo					
	Gestão de nível intermédio					
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo					
	Gestão de nível intermédio					
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado						
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados						

Forma como a instituição recompensa os esforços individuais						
Forma como a instituição recompensa os esforços de grupo						
Postura da instituição face à mudança e à modernização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a instituição lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na instituição						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na instituição						
Oportunidades criadas pela instituição para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na instituição						
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da instituição						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em acções de formação						
Participar em projectos de mudança na instituição						
Sugerir melhorias						

C= Concordo; D= Discordo

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

6. Satisfação com o estilo de liderança								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de topo...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de nível intermédio...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								

Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

* Este quadro tem dois objectivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez que questiona os funcionários sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos funcionários com o estilo de liderança.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						
8. Satisfação com o sistema de remuneração vigente						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Sinto que sou pago (a) adequadamente face ao trabalho que desempenho						
A garantia de um salário ao fim do mês é o que me mantém na instituição						
O ordenando do funcionário dá para as despesas normais						
Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações académicas e o meu nível de remuneração						

Muito obrigado pela sua colaboração.