



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

**“A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES
NOS CENTROS DE RESPOSTAS INTEGRADAS DO NORTE
DE PORTUGAL”**

Ana Luísa do Nascimento Serafim

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

Orientada por

Professora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso

Bragança, fevereiro de 2019.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

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

**“A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES
NOS CENTROS DE RESPOSTAS INTEGRADAS DO NORTE
DE PORTUGAL”**

Ana Luísa do Nascimento Serafim

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

Orientada por

Professora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso

Bragança, fevereiro de 2019.

Resumo

A satisfação no trabalho é um tema que desperta muito interesse, na atualidade, uma vez que é de extrema importância que os sujeitos, enquanto funcionários de uma organização, se sintam bem com as tarefas que lhes são incumbidas e que possam reivindicar quando não estão satisfeitos.

Esta investigação tem como primordial objetivo aferir o nível de satisfação dos colaboradores dos Centros de Respostas Integradas (CRI) do Norte de Portugal, fazendo recurso da utilização de um questionário anónimo e confidencial aplicado aos colaboradores dos CRI da Região Norte, dividido em duas partes: a primeira parte, contemplando variáveis de caracterização sociodemográfica, profissional, de formação e laboral e uma segunda parte constituída pela escala de Satisfação com o Trabalho (Modelo CAF 2006).

Os resultados obtidos revelam que os profissionais de saúde dos CRI do Norte de Portugal se encontram globalmente insatisfeitos ou pouco satisfeito, simultaneamente o estudo indica as variáveis que mais influenciam a satisfação profissional dos colaboradores dos CRI do Norte de Portugal e ainda contribui para apoiar os responsáveis dos CRI do Norte de Portugal na definição de políticas e medidas que permitam a melhoria da satisfação profissional e consequentemente do desempenho e competitividade organizacional.

Palavras-chave: Satisfação Profissional, Instituições Públicas, Desempenho Organizacional, Gestão e CRI.

Abstract

Job satisfaction is a topic of great interest today as it is of the utmost importance that subjects as employees of an organization feel good about the tasks assigned to them and that they can claim when they are not satisfied.

The main objective of this investigation is to assess the level of satisfaction of the employees of the Integrated Response Centers (CRIs) in Northern Portugal, using an anonymous and confidential questionnaire applied to the CRI employees of the Northern Region, divided into two parts : the first part, contemplating variables of sociodemographic, professional, training and labor characterization and a second part constituted by the Satisfaction with Work scale (CAF Model 2006).

The results show that the health professionals of the Northern Portugal CRI are globally dissatisfied or dissatisfied, while the study indicates the variables that most influence the professional satisfaction of the CRI employees of Northern Portugal and also contributes to support those responsible of the CRI of the North of Portugal in the definition of policies and measures that allow the improvement of the professional satisfaction and consequently of the performance and organizational competitiveness.

Key words: Professional Satisfaction, Public Institutions, Organizational Performance, Management and CRI.

Resumen

La satisfacción en el trabajo es un tema que despierta mucho interés en la actualidad, ya que es de extrema importancia que los sujetos como funcionarios de una organización se sientan bien con las tareas que les son encomendadas y que puedan reclamar cuando no están satisfechos.

Esta investigación tiene como principal objetivo evaluar el nivel de satisfacción de los empleados de los Centros de Respuesta Integrada (CRI) del Norte de Portugal, haciendo uso de la utilización de un cuestionario anónimo y confidencial que los empleados de la CRI de la Región Norte, dividido en dos partes: la primera parte, contemplando variables de caracterización sociodemográfica, profesional, de formación y laboral y una segunda parte constituida por la escala de Satisfacción con el Trabajo (Modelo CAF 2006).

Los resultados muestran que los profesionales de la salud de la IRC Norte de Portugal son globalmente satisfechos o algo satisfechos, mientras que el estudio indica las variables que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la CRI Norte de Portugal y también contribuye a apoyar responsable CRI del Norte de Portugal en la definición de políticas y medidas para mejorar la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en consecuencia, la organización y la competitividad.

Palabras clave: Satisfacción Profesional, Instituciones Públicas, Desempeño Organizacional, Gestión y CRI.

Agradecimentos

À Professora Doutora Cláudia Veloso por toda a disponibilidade que sempre apresentou e pelo apoio dado ao longo de todo o processo, bem como pela indispensável e preciosa orientação para o desenvolvimento da investigação.

À Professora Doutora Paula Odete pelo tempo e atenção que disponibilizou e pela motivação transmitida na elaboração do estudo.

À ARS Norte na pessoa da Doutora Ana Tavares pela disponibilidade e apoio na entrega dos questionários.

A todos os colaboradores dos Centros de Respostas Integradas do Norte de Portugal e da Unidade da Alcoologia do Porto, da Unidade de Desabitação do Norte, do Projeto Integrado de Apoio à Comunidade, da Comunidade Terapêutica da Ponte da Pedra e dos Serviços Centrais da Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências do Norte que se disponibilizaram a colaborar na investigação, sem os quais não teria sido possível a realização da mesma.

Aos meus pais e ao meu marido pela motivação transmitida e pelo apoio prestado.

À minha grande amiga Márcia Lopes pelas palavras de ânimo e pelo apoio na recolha dos questionários.

Ao meu filho pois foi ele o grande impulsionador para a realização deste estudo, foi por ele e a pensar sempre nele que batalhei para que a realização do estudo fosse possível.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste estudo e sem os quais não poderia ser possível.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos, colegas de curso e a todos os professores que comigo partilharam do seu saber.

A todos o meu mais sincero e profundo agradecimento.

Lista de Siglas

CRI- Centro de Respostas Integradas

UAP- Unidade de Alcoologia do Porto

UDN- Unidade de Desabilitação do Norte

PIAC- Programa Integrado de Apoio à Comunidade

PIAM- Programa Integrado de Apoio Materno

CTPP- Comunidade Terapêutica da Ponte da Pedra

DICAD- Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências

ARS- Administração Regional de Saúde

SGFI- Satisfação Global dos Funcionários com a Instituição

SGSG- Satisfação com a Gestão e Sistema de Gestão

SCT- Satisfação com as Condições de Trabalho

SDC- Satisfação com o Desenvolvimento De carreira

NM- Nível de Motivação

SEL- Satisfação com o Estilo de Liderança

SELT- Satisfação Com Estilo de Liderança de Topo

SELI- Satisfação com o Estilo de Liderança de Gestor do Nível Intermédio

SCHSES- Satisfação com as condições de Higiene, Segurança Equipamento e Serviços

SSRV- Satisfação com o Sistema de Remuneração Vigente

Índice Geral

Índice de Figuras	xvii
Índice de Tabelas.....	xix
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	5
1.1 Satisfação Profissional	5
1.1.1 Determinantes da Satisfação Profissional	7
1.1.2 Dimensões da Satisfação Profissional	9
1.1.3 Teorias e Modelos da Satisfação Profissional	10
1.2 Caraterização dos Centros de Respostas Integradas (CRI)	12
2. Enquadramento Metodológico e Resultados.....	15
2.1 Enunciado do Problema	15
2.1.1 Justificação do Tema.....	16
2.2 Metodologia.....	16
2.2.1 Desenho da Investigação.....	17
2.2.2 Objetivo do Estudo	17
2.2.3 Hipóteses de Estudo.....	18
2.2.4 Definição de Dimensões e Variáveis de Estudo	19
2.2.5 Instrumento de Recolha de Dados e Procedimentos.....	20
3. Análise e Apresentação dos Resultados.....	23
3.1 Caraterização da Escala CAF 2006 de satisfação com o trabalho.....	28
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	49
Referências Bibliográficas.....	53
Anexos	57
Anexo A Questionário Aplicado na Investigação.....	57
Anexo B Tabela das Dimensões.....	66
Anexo C Tabelas Complementares	69

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma da ARS Norte (DICAD)	13
Figura 2: Esquema da Investigação	17
Figura 3: Esquema da dedução das hipóteses de estudo	19
Figura 4: Local onde exerce funções.....	26
Figura 5: Resumo da média e desvio padrão das dimensões e escala	29
Figura 6: Diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões e escala global da CAF	30

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caraterização Sociodemográfica	25
Tabela 2: Caraterização Profissional	26
Tabela 3: Caraterização da satisfação monetária e motivação.....	27
Tabela 4: Caraterização da possibilidade de formação, reconhecimento e reforma	28
Tabela 5: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF	29
Tabela 6: Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i>	30
Tabela 7: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do sexo	31
Tabela 8: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da faixa etária	32
Tabela 9: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do estado civil	32
Tabela 10: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da descendência.....	33
Tabela 11: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da categoria profissional	34
Tabela 12: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do tempo de serviço profissional.....	35
Tabela 13: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do tempo de serviço na função.....	35
Tabela 14: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do tipo de vínculo	36
Tabela 15: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da categoria profissional	37
Tabela 16: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da possibilidade de frequentar formação.....	38
Tabela 17: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do tipo de prestação de serviços	39
Tabela 18: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do local de trabalho	40
Tabela 19: Caraterização das diemnsões avaliadas no questionário CAF em função da satisfação com o vencimento.....	40

Tabela 20: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da escolha da mesma instituição	41
Tabela 21: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da existência de incentivos.....	42
Tabela 22: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da existência de conflitos	42
Tabela 23: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da satisfação com o reconhecimento social	43
Tabela 24: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da concordância com a idade da reforma	43
Tabela 25: Caraterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do desempenho de cargo de gestão	44
Tabela 26: Dimensões (Modelo CAF 2006) e Variáveis independentes correspondentes	69
Tabela 27: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação global dos funcionários com a instituição	69
Tabela 28: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	70
Tabela 29: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com as condições de trabalho	70
Tabela 30: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o desenvolvimento da carreira	71
Tabela 31: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com os níveis de motivação	71
Tabela 32: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o estilo de liderança de topo	71
Tabela 33: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o estilo de liderança intermédia.....	72
Tabela 34: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	72
Tabela 35: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o sistema de remuneração vigente	73

Introdução

A gestão de recursos humanos é baseada na afetação do comportamento humano e na sua conexão e correlação com os objetivos organizacionais. A gestão dos trabalhadores, desde o planeamento, à direção e liderança, até ao controlo estão estreitamente relacionadas com as dimensões percebidas pelos respetivos trabalhadores. Ao analisar-se dimensões que promovem a satisfação profissional está a construir-se um conjunto de determinantes que podem ser avaliados no contexto da Gestão de Recursos Humanos de modo a maximizar o valor para o profissional e também para a instituição. Este estudo que recai sobre os profissionais que exercem funções nos CRI da região Norte, tenta perceber a satisfação profissional destes colaboradores, e relacionar as variáveis associadas a esta condição: sociodemográficas; de contexto profissional; de contexto de formação e de contexto laboral.

A atividade profissional ocupa, a maior parte do tempo das pessoas enquanto trabalhadores, e assume uma importância considerável na vida da população ativa. Por esta razão é de extrema relevância que o local de trabalho conceda bem-estar geral, dado que esta satisfação exibe uma ligação direta com os demais âmbitos da vida da população ativa. A satisfação profissional é um assunto difícil de esclarecer pois relaciona o indivíduo com a sua postura e como se sente no

local de trabalho, sendo assim pode considerar-se um tema essencial para o progresso e sustentabilidade das tarefas das organizações motivo que leva este tema a ser foco de análise nos últimos anos (Oliveira, 2015). Segundo Graça (1999), a satisfação laboral compreende uma atitude ou uma emoção que assume significado concreto em comportamentos e em opiniões proferidas. De acordo com Henriques (2009), cada sujeito tem as suas prioridades logo a sua satisfação irá depender de vários fatores como a sua formação, a sua aspiração, a tarefa que exerce na organização, as suas expetações e as suas experiências, podemos assim acrescentar que a satisfação profissional é a relação da qualidade de vida no trabalho e as condições emotivas do sujeito relativamente ao trabalho. Barros e Cunha (2010) afirmam que é a atividade que determina o conjunto de todas as ações (pensamentos, sentimentos e emoções) que caracterizam o comportamento humano no trabalho. São vários os estudos que demonstram que a satisfação laboral tem resultado efetivo sobre a produtividade das organizações, sobre o bemestar dos colaboradores e ainda nas diversas dimensões que diretamente ou indiretamente estão associadas às pessoas, tanto no campo laboral como pessoal. Diversas dimensões foram indicadas no sentido de se averiguar a satisfação profissional: condições de trabalho e saúde, segurança no emprego, realização, autonomia, relacionamento, prestígio e remuneração. A satisfação profissional pode ser avaliada por diferentes enfoques e em distintas envolventes.

O objetivo de estudo deste trabalho são os CRI, aos quais compete realizar planos de intervenção local, prevenindo assim condutas aditivas e de dependências e consagrando cuidados integrados e integrais a utentes com essas condutas com vista na terapia, diminuição de riscos, redução de prejuízos e reinserção, é ainda da competência destas entidades realizar planos de consultas descentralizadas, em parceria com outras unidades de saúde ou instituições que são admitidas por consideração da ARS, IP (Diário da Republica, 2011).

A satisfação no trabalho é um tema que desperta interesse desde a época em que o modelo Taylorista começou a despertar incertezas e a valorizar o fator humano das organizações, desde então este assunto tem tido relevância sendo associado á produtividade das organizações e á realização pessoal dos seus empregadores (Lima, Vala & Monteiro, 1995).

A satisfação laboral tem vindo a assumir uma importância crescente por ser apontada como uma variável, que implícita e explicitamente, está ligada cumulativamente à produtividade e à realização pessoal dos trabalhadores. Uma maior satisfação profissional contribui para que o profissional encontre significado na sua atividade laboral e adote atitudes positivas para o desenvolvimento institucional (Velo, Lunga & Fernandes, 2017).

O propósito deste trabalho é estudar os determinantes da satisfação profissional dos colaboradores dos CRI da Região Norte e perceber que aspetos são mais valorizados por estes profissionais no seu ambiente laboral. Este estudo supõe uma reflexão sobre o modo como as variáveis sociodemográficas, de contexto profissional, de contexto de formação e de contexto laboral influenciam o nível de satisfação profissional, dos profissionais que exercem funções nos CRI da região Norte. Assim afigura-se crucial que a Direção dos CRI da Região Norte compreenda o que esperam os seus colaboradores e tem o dever de promover medidas nesse sentido, evidentemente dentro dos parâmetros admissíveis e praticáveis pela instituição.

A realização desta investigação sobre a satisfação profissional dos colaboradores dos CRI da Região Norte, possibilita compreender, a perceção destes profissionais acerca desta realidade, conhecer o que os motiva e quais as suas expectativas, e através deste conhecimento melhorar a sua produtividade, desempenho e eficiência, assim como, a qualidade do serviço prestado pelos Centros de Resposta Integrada. Lobo (1978) defende que tanto os gestores como os investigadores sociais estão em crer que, se a insatisfação laboral fosse reduzida, os entraves humanos à produção seriam eliminados e transformados numa força que promoveria a melhoria do desempenho e conseqüentemente da competitividade organizacional.

A motivação e o interesse por este tema foram desencadeados, sobretudo, da suposta relação entre a satisfação profissional e o seu desempenho. São diversos os estudos (Locke, 1969; Cura & Rodrigues, 1999; Judge, Thoresen, Bono & Platton, 2001; Aiken, Clarke & Sloane, 2002; Martinez, 2004; Marquez & Moreno, 2005; Santos, Spagnoli, Ramalho, Passos & Caetane, 2010; Moura, 2012; Azevedo, 2012; Leite, 2013; Lunga, 2016; Veloso, Lunga & Fernandes, 2017; Rocha, 2016; Ribeiro, 2014) que apontam para uma ligação implícita entre a satisfação profissional e o alto 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.

Espera-se que este estudo contribua para uma melhor compreensão da satisfação profissional dos colaboradores dos CRI da Região Norte de forma a permitir à Direção dos CRI a adoção de medidas de intervenção que favoreça o bem-estar, a expectativa dos profissionais e promova simultaneamente, o melhor desempenho institucional e a qualidade do serviço prestado pelos CRI da Região Norte de Portugal.

1. Enquadramento Teórico

Neste ponto é tecido um enquadramento teórico alusivo ao tema em questão, a satisfação profissional de colaboradores, elabora-se aqui também uma caracterização da instituição, dando especial ênfase à sua missão e organograma, ao meio interno e externo e às parcerias e que o CRI tem com outras instituições como forma de apoio nos seus projetos.

1.1 Satisfação Profissional

A satisfação no trabalho é observada como um requisito relevante para o progresso das tarefas nas organizações e está relacionada com o modo de ser do sujeito, as suas expectativas e a forma como se sente no local de trabalho. Este conceito depende de variados fatores, logo é difícil produzir uma definição exata do mesmo. Podemos assim definir satisfação profissional como a consequência da apreciação que cada sujeito faz no que diz respeito ao nível de concretização dos seus valores, carências, predileções, expectativas no trabalho e realização própria (Oliveira, 2015).

Há diversos significados do conceito satisfação no trabalho ou profissional, podemos referir-nos à satisfação como uma condição emotiva, sensações ou atitudes afetivas, abrangendo este último termo outros fenómenos como as estimas, as apreciações, o ânimo e as emoções que são a forma

de afeto mais completa e cuja duração é mais precisa que os demais fenómenos (Locke, 1976; Cristes, 1969; Mueller & McCloskey, 1990; Fiske & Taylor, 1991; Muchinsky, 1993; Newstrom & Davis, 1993 e Fernández-Dols, 1994, citados por Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Outros autores definem a satisfação no trabalho como uma disposição generalizada no que diz respeito ao trabalho, observando assim a satisfação no circuito das posturas do trabalho sendo estas aliadas a assuntos e as devidas apreciações por parte dos sujeitos (Beer, 1964; Arnold, Robertson & Cooper, 1991, citados por Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Podemos destacar diversos fatores que contribuem para a satisfação profissional, são eles a autonomia para que os funcionários possam participar em aspetos do procedimento de tomada de decisão, colaborando assim para a satisfação das características de comprometimento e autonomia do trabalho, a participação aberta e o troca de informações também possibilitam um relacionamento de segurança entre a administração e os funcionários. Outro dos fatores relevantes é o sistema de recompensa dos funcionários que deve fundamentar-se no modelo de trabalho executado, nível de aptidão e saber, bem como o encargo assumido para que os funcionários se sintam apreciados e motivados no que diz respeito ao seu trabalho, satisfazendo assim a característica de recompensa do seu trabalho. O fator bônus é baseado no desempenho, bem como nas estratégias de recursos humanos, como a participação aberta, os planos de progresso de carreira e os sistemas de recompensa dos funcionários (Mohanty, 2009 citado por Saner & Eyupoglu, 2015).

De acordo com vários autores (Raziq & Maulabakhsh, 2015; Hashim, 2015, Yuen, Loh, Zhou & Whong, 2018 e Daud, 2016) há muitas definições para satisfação profissional, pode-se definir como a orientação de emoções que os funcionários têm para a faceta que executam no local de trabalho. A satisfação no trabalho é também a constituinte fundamental para a motivação dos funcionários sendo também o estímulo para um melhor desempenho.

Para esclarecer o significado de satisfação profissional temos que ter em conta dois factos, os processos psicológicos (como por exemplo as posturas) e as particularidades aliadas ao trabalho que dão princípio às práticas aparentes de satisfação (Alcobia, 2001).

Como nos indica Oliveira (2015), a inexistência da satisfação pode originar uma postura negativa, conduzindo à insatisfação profissional. Quando um trabalhador se sente contente e concretizado a fazer o que aprecia, a satisfação é mais persistente e necessitará menos de outros elementos para a obtenção da mesma.

Alguns estudos (Daud, 2016; Kunte, Gupta, Bhattacharya & Neelam, 2017) provaram que o stress e a comunicação ineficaz são dois fatores que contribuem para a insatisfação profissional. As causas do stress podem resultar da ausência de instalações, equipamentos e instrumentos para produzir ou trabalhar de forma eficaz no trabalho, isto resulta em menor produtividade e maior rotatividade dos funcionários. A comunicação ineficaz nos locais de trabalho pode decorrer na impressão de que os funcionários estão desunidos dos sentimentos gerais e mútuos das organizações, isso pode ser devido à incerteza na disposição e finalidade dos funcionários na organização, resultando em funcionários que não identificarão as suas medidas de desempenho e

sem sentido de melhoria. Assim, a comunicação entre empregadores e empregados é também relevante para garantir a solidez e a harmonia nos locais de trabalho.

Clark (1997) citado por Raziq e Maulabakhsh (2015) alega que, se os empregados não estiverem satisfeitos com a tarefa que lhes é conferida, eles não estão certos sobre fatores como os seus direitos, se as condições de trabalho são instáveis, se os colegas de trabalho não são cooperativos, se o supervisor não os respeita e eles não são considerados no procedimento de tomada de decisão origina um sentimento de desunião da organização.

De acordo com Taylor (1977) e Locke (1976), o ordenado é a condição a mais relevante para promover a satisfação profissional que pode ser definido como uma realidade emocional positivo consequente da apreciação do trabalho e das práticas facultadas por este. Minner (1992) e Santos (2013), acrescentam ainda que a satisfação profissional é uma solução emocional a uma demarcada ocasião no trabalho e advém da ligação que o sujeito determina com o trabalho podendo também decorrer da execução de uma tarefa motivada.

Como indica Ferreira, Neves e Caetano (2001), para esclarecer a noção de satisfação no trabalho temos que ter em conta dois aspetos, individualizar os sistemas psicológicos que compõem a prática aparente da satisfação do trabalho, estando assim a situar-nos na especialidade das atitudes e considerando elementos cognitivos, afetivos e comportamentais. O segundo aspeto a salientar menciona as particularidades aliadas ao trabalho que geram as práticas aparentes de satisfação.

Segundo Martinez e Paraguay (2003), a satisfação profissional deve ser entendida como uma ocorrência composta, subjetiva e que varia de sujeito para sujeito, depende também de razões internas e externas ao meio profissional, podendo assim influenciar a saúde física e intelectual do profissional, bem como as suas condutas social e profissional repercutindo na sua vida particular, familiar e na organização em que está inserido.

1.1.1 Determinantes da Satisfação Profissional

De acordo com os autores Raziq e Maulakhsh (2015), há diversos determinantes da satisfação no trabalho, tais como, incluir os funcionários no processo geral de tomada de decisão, horários de trabalho flexíveis, menos carga de trabalho, uma abordagem de trabalho em grupo e uma alta gestão de suporte. Estes fatores têm assim impacto positivo no desempenho dos funcionários ocasionando um alto nível de satisfação no trabalho, tornando os funcionários mais empenhados com os negócios, mais motivados a trabalhar e mais predispostos a obter alta produtividade para as empresas, beneficiando os negócios a longo prazo.

Uma das classificações viáveis expõe duas vertentes, as “situacionais” que induzem a satisfação profissional e as “individuais” que colaboram ou não para a satisfação do sujeito no local do trabalho (Peiró & Pietro, 1996; Spector, 1997 citados por Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

As variáveis sociodemográficas podem influenciar a satisfação no trabalho, de acordo com Luthans (1989) e Green, Ross e Weltz (1999), a idade é uma dessas variáveis, podendo apurar que os trabalhadores de faixa etária mais elevada apresentam maiores índices de satisfação

comparativamente com os de menor faixa etária. Pina e Cunha et al. (2003) acrescentam ainda que os trabalhadores mais novos tendem a preencher colocações hierárquicas mais baixas e tarefas de inferior encargo.

Relativamente às habilitações académicas os autores defendem que os sujeitos com habilitações elevadas acolhem trabalhos que necessitam menos qualificações podendo encaminhar á insatisfação profissional, mas estes mesmos sujeitos apreciam atividades importantes e que envolvam empenhamento em comparação com os sujeitos com menores habilitações Santos (2013). Pimentel (2011) acrescenta ainda que os sujeitos com mais habilitações literárias expõem mais insatisfação no trabalho pois executam atividades mal retribuídas em comparação com as expetações dos mesmos por terem graus académicos elevados. Os trabalhadores com grau de ensino não superior expõem uma elevada satisfação no trabalho no que concerne ao atributo do próprio local de trabalho, na administração de recursos humanos e com os meios da direção (Matos, 2012).

No que concerne ao tempo de vinculação à organização os profissionais mais antigos tendem a sentir necessidade de manter o local de trabalho ou o emprego o que promove a satisfação no trabalho (Green et al., 1999). Anyango, Ojera e Ochieng (2015) acrescentam ainda que um dos principais determinantes da satisfação no trabalho são os anos de experiência profissional seguindo-se o ordenado, o género, o grau de instrução e as expetações relativamente ao emprego.

De acordo com Hashim (2015), os fatores relacionados com a carreira são mais relevantes para maximizar a satisfação e o desempenho no trabalho do que os fatores pessoais e acrescenta ainda que os funcionários do setor privado apresentam maiores níveis de desempenho o trabalho do que os funcionários do setor público.

Como indica Graça (2016), o tipo de vinculação que os profissionais têm com a instituição também é uma determinante de satisfação do trabalho, pois cada vez mais há alternância de sujeitos, contratos provisórios, cargos pagos para desempregados, o que pode colaborar para a insatisfação dos profissionais. Os sujeitos com vínculos seguros à instituição terão uma maior compreensão no que diz respeito ao trabalho, expondo elevado êxito, satisfação no trabalho e conforto geral (Hazan e Shaver, 1990, citados por Graça, 2016).

Os autores Yuen, Loh, Zhou e Wong (2018) indicam que o ambiente de trabalho é dos mais relevantes fatores que predispõe à satisfação profissional, este fator tem um impacto positivo na satisfação no trabalho dos funcionários. Menos condições de trabalho limitam os funcionários a revelar as suas aptidões e a obter o potencial, por isso é categórico que as empresas percebam a relevância do bom ambiente de trabalho, os funcionários da organização terão a facilidade de trabalhar em um ambiente descontraído e livre, sem carga ou pressão.

O ordenado e as gratificações monetárias também são determinantes da satisfação no trabalho, estando ligadas ao sentimento de retribuição pelo esforço concretizado ou pela ocorrência de o dinheiro proporcionar acesso a carências particulares ou identificação social (Pina e Cunha et al., 2003).

A satisfação com os restantes profissionais colabora para a execução das tarefas profissionais num âmbito agradável e recompensante, sendo assim também relevante para o nível de satisfação profissional. Podemos assim constatar que as variáveis determinantes da satisfação no trabalho dependem do ambiente, dos contextos de trabalho e apreciação peculiar do profissional (Graça, 2016).

Podemos distinguir as determinantes da satisfação profissional através das características da função (estas baseiam-se no “Job Characteristics Index - JCI” e retratam quatro características desta ferramenta, a independência, o retorno, a diversidade e a semelhança das tarefas), dos planos de recompensa e ordenados, das particularidades e opressões organizacionais (onde podemos distinguir oito âmbitos prováveis de estimular opressões, sendo eles, a comunicação solicitada para o boa execução da tarefa, os instrumentos de trabalho, os materiais e o administrador, o apoio económico, as tarefas e apoios solicitados, as aptidões para o serviço, a desocupação de tempo e o ambiente organizacional), da discórdia trabalho-família (devido às imposições do âmbito particular com as do trabalho e vice-versa), das variáveis demográficas, dos fatores disposicionais (como o carácter genético, os traços de personalidade, entre outros) (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

1.1.2 Dimensões da Satisfação Profissional

Vários autores defendem a existência de duas dimensões, a primeira é esclarecida por uma hipótese unidimensional ou universal sendo a satisfação observada como uma postura no que o trabalho em geral e uma hipótese multidimensional derivando esta de um agrupado de condições aliados ao trabalho ressaltando através desta última as seguintes dimensões, a satisfação com a liderança, com a organização, com os colegas de labor, com as imposições de trabalho, com a desenvolvimento na carreira, com os aspetos de promoção, com as retribuições salariais, com os subordinados, com a permanência do emprego, com a quantidade de trabalho, com a execução própria e a satisfação interna em global (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Como menciona Alcobia (2001), podem-se identificar diversas dimensões de satisfação relativamente ao trabalho, tais como, a liderança, a organização, os companheiros de trabalho, as contextos de trabalho, a desenvolvimento na carreira, as expetativas de promoção, a gratificação monetária, os “subordinados”, a permanência do trabalho, a quantidade de trabalho e o cumprimento próprio.

De acordo com Locke (1976), destacam-se nove dimensões, estando estas distribuídas da seguinte forma, as seis primeiras são consideradas “eventos” ou “condições” (manifestam-se em cinco condições, são elas, o índole interior do trabalho, o ordenado, a promoção, a estabilidade do emprego e as circunstâncias do trabalho) e as três últimas denominam-se de “agentes” (ao que o autor se refere como o próprio sujeito, os líderes, os colegas e as especificidades da organização).

As dimensões podem assim definir-se da seguinte forma, a “satisfação com o trabalho” (incluindo o benefício próprio, a diversidade de trabalho, os momentos de desenvolvimento, a quantidade de trabalho e as hipóteses de sucesso e de exame de procedimentos), a “satisfação com o salário” (abrangendo a quantidade do ordenado e forma equitativa como é distribuída pelos colaboradores),

a “satisfação com as promoções” (compreendendo as oportunidades de evolução na carreira e fatores que dão suporte à promoção), a “satisfação com o reconhecimento” (observando enaltecimentos ou censuras ao trabalho elaborado), a “satisfação com os benefícios” (como por exemplo, seguros, férias, pensões), a “satisfação com a chefia” (integrando o estilo de chefia ou as aptidões práticas e atributos ao nível do relacionamento interpessoal), a “satisfação com os colegas de trabalho” (qualificada pelas habilitações dos colegas, o auxílio que estes dispensam e a estima que exteriorizam), a “satisfação com as condições do trabalho” (incluindo o horário, os intervalos de repouso, o local de trabalho, entre outros) e para finalizar a “satisfação com a organização e com a direção” (salientando os benefícios e os ordenados) (Locke, 1976).

1.1.3 Teorias e Modelos da Satisfação Profissional

Como indicam Arvey et al. (1991) citados por Wang & Jing (2017) os fatores que influenciam a satisfação no trabalho e a forma como sua influência é exibida podem ser explicados usando os seguintes modelos teóricos, o “modelo de efeitos da pessoa” este especifica e destaca que existem associações significativas entre variáveis pessoais e satisfação no trabalho, o “modelo de efeitos da situação” enfatiza a relação entre fatores externos, situacionais ou contextuais e satisfação no trabalho e o “modelo de interação” especifica que os fatores pessoais e situacionais interagem e coletivamente influenciam a satisfação no trabalho.

A “teoria dos fatores higiênicos e motivacionais” desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) através de entrevistas (efetuadas a duzentos técnicos) para que os sujeitos nomeassem situações que se sentiam satisfeitos e outras que se sentiam insatisfeitos no local de trabalho. As conclusões retiradas indicam condições associadas a elevada satisfação (como por exemplo, o engenho, o comprometimento, a recompensa, entre outros) e outras causas ligadas à insatisfação no trabalho (como por exemplo, normas da organização, o ordenado, as circunstâncias de trabalho, entre outras), sendo assim aos primeiros (os fatores associados à satisfação) atribui-se o nome de fatores motivacionais, os segundos (relacionados com a insatisfação) podem ser designados como fatores de contexto ou higiênicos, podemos então indicar que ambos os fatores podem ou não contribuir para a satisfação e para a insatisfação no trabalho.

Como refere Maslow (1954) citado por Oliveira (2015), podemos destacar a “teoria da hierarquia das necessidades humanas” que sugere que a satisfação pessoal advém da solução que este adquire no que diz respeito às suas carências, que são distribuídas por cinco graus crescentes, as “necessidades fisiológicas” (como por exemplo o sustento, o lar, entre outros), as “necessidades de segurança” (física, emotiva, particular e coletiva), “as necessidades sociais” (por exemplo ser aceite, ter amigos, entre outros), “necessidades de estima” (promovendo a segurança, o poder e o êxito) e as “necessidades de autorrealização” (desenvolver as próprias capacidades).

O “modelo das características da função” desenvolvido por Hackman e Oldham (1980) indica que a satisfação no trabalho advém de atributos do trabalho que o sujeito pratica, ou seja, tem como presumível a circunstância de os sujeitos poderem ser estimulados através de satisfação interior consequente da execução das tarefas. As particularidades centrais do trabalho (“a variedade do

trabalho, a identidade, o significado da tarefa, autonomia na função e feedback”) influem as condições psicológicas dos sujeitos que por sua vez colaboram para o desempenho no trabalho, para a satisfação profissional, para o incentivo e para o volume de negócios. Estas mesmas particularidades podem incitar três condições psicológicas distintas, atingir o sentido que o sujeito atribui ao seu trabalho, a independência colabora para a responsabilidade própria do sujeito pelas tarefas que efetua e o “feedback” fortalece o saber que diz respeito aos produtos do trabalho. O “Índice do Potencial Motivador de Trabalho (IPM)” define-se através das pontuações conseguidas nas particularidades centrais do trabalho, quanto maior for o índice, maior será a satisfação do sujeito. Este modelo supõe que os sujeitos que buscam desafios, divulgam benefícios no que diz respeito ao seu trabalho e estão mais satisfeitos e estimulados para uma favorável execução das suas tarefas (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

A teoria que explica a instabilidade da satisfação no trabalho é a “teoria da equidade” de acordo com Adams e Freedman (1976), esta teoria refere-se ao equilíbrio ou calibração das entradas e saídas de um funcionário na empresa, ou seja, a capacidade e lealdade que um funcionário compromete com o trabalho tem retornos positivos para este como a obtenção de recompensas intrínsecas e extrínsecas sob a forma de salários, bónus, benefícios, segurança e prazer. Adams e Freedman (1976) indicam que os sujeitos são desmotivados quando não são compensados de forma justa, em comparação com alguém que está realizando um trabalho comparável (Yuen, Loh, Zhou & Wong, 2017).

A “teoria da adaptação ao trabalho” foi desenvolvida por Dawis e Lofquist (1984) e tem como suporte a interação entre o sujeito e o clima organizacional, resulta assim de uma disparidade a nível pessoal, entre as carências e valores que o sujeito procura através da execução da tarefa. Os sujeitos procuram fortalecer e conservar a relação com o ambiente profissional através de um procedimento contínuo e ativo, os quais representam adaptação ao trabalho. Podemos salientar dois modelos de correspondência, o primeiro determina-se pelo nível de correspondência entre particularidades individuais como as aptidões próprias e os requisitos do cargo, o segundo caracteriza-se pelo nível de correspondência entre o contexto de trabalho e as carências e valores particulares (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

De acordo com a “teoria da adaptação ao trabalho” podem-se destacar alguns pressupostos tais como, a adaptação do sujeito ao trabalho resulta dos níveis satisfatórios e da satisfação do sujeito face ao trabalho; os resultados satisfatórios sujeitam-se à ligação entre as aptidões individuais e as aptidões necessárias para o cumprimento das tarefas; a satisfação do trabalho submete-se à correspondência entre as carências individualizadas e o plano de recompensas; as ligações entre os procedidos e as habilitações são avaliadas pela satisfação profissional; as conexões entre a satisfação profissional e as carências fortificadas são avaliadas pelos resultados satisfatórios e os graus impróprios de satisfação podem colaborar para o abandono do sujeito da organização (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

1.2 Caracterização dos Centros de Respostas Integradas (CRI)

O Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências (SICAD) tem por missão fomentar a diminuição do consumo de substâncias psicoativas.

Os valores defendidos pelo SICAD assentam no “humanismo” (entendendo a história pessoal de cada um, possibilitando um exercício de modificação), no “conhecimento, inovação e pragmatismo” (colaborando assim para uma melhor qualidade de vida do sujeito, fomentando a renovação das ações antecipando-se aos progressos das ocorrências), “cooperação” (atuar de modo a impulsionar o envolvimento de pares nacionais e internacionais na enunciação de planos para conseguir propósitos), “confiança” (pretende-se fomentar a satisfação e a responsabilidade com a organização, impulsionando a abertura a novos compromissos), “transparência” (desenvolve a abertura e clareza no encaminhamento do serviço prestado, fortalecendo a legitimidade da ação da organização) (SICAD, 2016).

Em 2007, são aprovados os Estatutos do Instituto da Droga e da Toxicodependência, I.P. pela Portaria n.º 648/2007, de 30 de maio. Assim, o IDT, IP dispõe de serviços centrais e de serviços desconcentrados, estes designados por delegações regionais e por unidades de intervenção local. As unidades de intervenção local, são organizadas por Centros de Respostas Integradas, Unidades de Desabilitação, Comunidades Terapêuticas, Unidades de Alcoologia (Diário da República, 2007).

No campo de ação do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), foi autorizada a Lei Orgânica do Ministério da Saúde pelo Decreto-Lei 124/2011, 29 de dezembro, o qual adveio a formação do Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências (SICAD), aparecendo em efeito o Instituto da Droga e da Toxicodependência (IDT,IP), realizando às Administrações Regionais de Saúde (ARS,IP) o elemento de operacionalização no âmbito da saúde (Diário da República, 2014).

O Decreto-Lei 22/2012 de 30 de janeiro veio determinar que as ARS,IP, sucedem, de acordo com a respetiva área geográfica de intervenção, nas atribuições do IDP,IP no domínio do licenciamento das unidades privadas prestadoras de cuidados de saúde na área das toxicodependências e da execução dos programas de intervenção local, do património e dos recursos humanos afetos às delegações regionais.

Neste âmbito, tornou-se imprescindível recorrer à modificação da organização interior das ARS,IP, reformando os correspondentes regulamentos, de modo a descrever o modelo dos setores funcionais que certificam as novas competências das ARS,IP, em disciplina de mediação nas condutas aditivas e dependências (Diário da República, 2014).

No âmbito da ARS, IP, podemos destacar a Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências (DICAD) que engloba as unidades de intervenção locais, encarregadas pela intervenção da precaução, a diminuição de riscos e a redução de danos, bem como o tratamento e a reinserção dos utentes com condutas aditivas e dependências de matérias psicoativas.

Na região Norte de Portugal, os CRI estão distribuídos pelas seguintes zonas, Viana do Castelo, Braga, Vila Real Bragança, Porto Central, Porto Oriental e Porto Ocidental, estando também

situadas no Porto a Comunidade Terapêutica, a Unidade de Desabitação, a Unidade de Alcoologia, o Programa Integrado de Apoio à Comunidade (PIAC) e o Programa Integrado de Atendimento Materno (PIAM), tendo estes aproximadamente três centenas de profissionais desde, enfermeiros, psicólogos, médicos, assistentes sociais, assistentes operacionais e assistentes técnicos. O organograma seguinte mostra a estrutura do DICAD bem como a distribuição geográfica dos CRI no norte de Portugal.

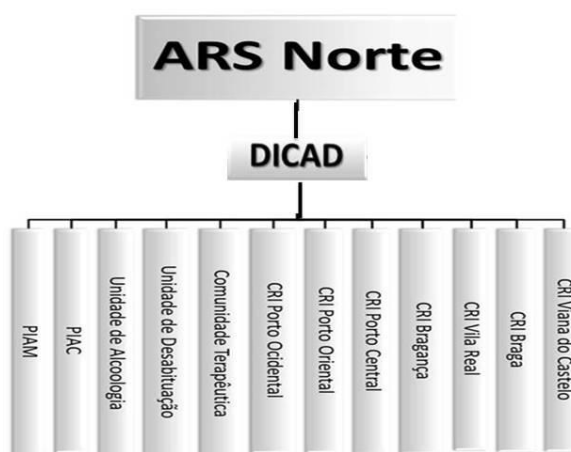


Figura 1: Organograma da ARS Norte (DICAD)
 Fonte: Elaboração Própria

Cabe ainda salientar que compete aos Centros de Respostas Integradas (CRI) realizar planos de intervenção local, prevenindo assim condutas aditivas e de dependências e consagrando cuidados integrados e integrais a utentes com essas condutas com vista na terapia, diminuição de riscos, redução de prejuízos e reinserção. Também compete aos CRI realizar planos de consultas descentralizadas, em parceria com outras unidades de saúde ou instituições que são admitidas por consideração da ARS,IP (Diário da República, 2014). Neste sentido a atuação do CRI recai, sobretudo, na reabilitação e reinserção social dos seus utentes. É essencial garantir que estes não se sintam excluídos socialmente, devendo ser estimulado o sentido de pertença, investindo numa ótica de satisfação e convívio com os demais facultando a formação de interesses fora do mundo dos consumos. Contudo, trata-se de um longo e difícil percurso a percorrer.

2. Enquadramento Metodológico e Resultados

Neste capítulo é exposta a parte empírica desta investigação encontrando-se dividido em três partes, o enunciado do problema (fundamentação do tema e explicação do modelo da delineação da investigação), a metodologia (definição dos objetivos, descrição das hipóteses em análise, deliberação das variáveis em estudo, exposição da população e da amostra, explicação do instrumento de recolha de dados, modo de emprego do mesmo, cifração dos dados recolhidos, processos para o seu tratamento, exposição e análise dos dados, fundamentais configurações relacionadas com os direitos humanos e morais detidos para o prosseguimento da investigação e calendarização dos atos) e a análise de resultados.

2.1 Enunciado do Problema

Um trabalho de investigação implica um método de obediência de fases sequenciais que principiam na fase concetual. Nesta fase o pesquisador seleciona a especialidade, âmbito e tema de investigação, conduzindo-o à formulação da questão de partida.

Este trabalho de dissertação sugere a solução a uma disposição julgada complexa numa determinada área do saber, numa vertente de assistência para um maior e melhor entendimento do

fenómeno em estudo, a partir das leituras e dos momentos de orientação chegou-se à seguinte questão: Qual o grau de satisfação profissional dos colaboradores nos centros de respostas integradas do norte de Portugal? Sendo esta questão a impulsora desta investigação.

2.1.1 Justificação do Tema

Este tema suscitou relevância e curiosidade ao investigador pois a sua formação de base é Educação Social e a sua intervenção socioeducativa foi realizada no Centro de Respostas Integradas de Bragança e também pelo investimento próprio em formação no âmbito da satisfação e motivação profissional. Pretende-se, portanto, que o aperfeiçoamento de saberes científicos relativos a estes conteúdos e o emprego de processos e práticas de investigação orientados, colaborem para uma promoção do grau de compreensão da motivação que domina a gestão e prática das organizações públicas.

A vasta bibliografia presente no capítulo do enquadramento teórico, referente ao tema, demonstra a contemporaneidade e conveniência de estudos que praticam a satisfação profissional em função dos cuidados prestados pelos profissionais a exercer em cada uma das organizações em estudo.

2.2 Metodologia

É um estudo correlacional pois possibilita avaliar o nível e o sentido da ligação entre duas ou mais variáveis, recorrendo-se assim à metodologia quantitativa que circunda análise de dados repartidos por variáveis quantificáveis. As variáveis do estudo foram submetidas a processos estatísticos do tipo: descritivo, cálculo de médias, modas, medianas, variâncias, desvio padrão, quartis, mínimos e máximos e inferencial nomeadamente: testes estatísticos para comprovação das hipóteses estatísticas (Freixo, 2010).

Neste estudo optou-se pela aplicação de um questionário anónimo e confidencial aplicado aos profissionais de todas as áreas dos Centros de Respostas Integradas do norte de Portugal, da Unidade de Desabilitação do Norte, Unidade de Alcoologia do Porto, ao Projeto Integrado de Apoio à Comunidade e à Comunidade Terapêutica da Ponte da Pedra. Este questionário está distribuído em duas partes: a primeira parte, composta por questões produzidas pelo próprio investigador, contemplando variáveis de caracterização sociodemográficas, profissionais, de formação laboral, entre outras, a segunda parte formada por uma escala relacionada com a satisfação com o trabalho (Modelo CAF 2006) que integra uma escala de *likert* de 5 pontos que variam entre o 1- Muito Insatisfeito/Muito Desmotivado e o 5- Muito Satisfeito/Motivado e em alguns casos acrescenta ainda os itens “Concordo Totalmente” e “Discordo Totalmente”. A escala abarca dimensões como: a satisfação global dos funcionários com a instituição, com a gestão e os sistemas de gestão, com as condições de trabalho, com o desenvolvimento da carreira, com os níveis de motivação, com o estilo de liderança, com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços e por fim a satisfação com o sistema de remuneração vigente (Moura, 2012). A correspondência entre as variáveis da primeira parte do questionário com as dimensões da escala de satisfação com o trabalho possibilitará identificar quais os fatores predominantes na satisfação global nestes profissionais.

2.2.1 Desenho da Investigação

Num decurso de investigação o sucesso depende da forma organizada e disciplinada que o investigador realiza as tarefas ao longo das diversas etapas, mas também da sua implicação, empenho e aptidão de eleger corretamente no sentido de dar resposta à questão de partida e aos objetivos que sugere. Optar e aplicar uma metodologia significa escolher e percorrer uma trajetória. Quando nos deparamos com esta fase da trajetória, somos levados a aceitar que, este percurso, requer muitas vezes ser ajustado a cada uma das etapas necessitando também de criatividade e imaginação e obedecendo a regras e normas.

Neste estudo, as várias fases do processo metodológico originaram na produção de um esquema que possibilita a observação das primordiais ações.

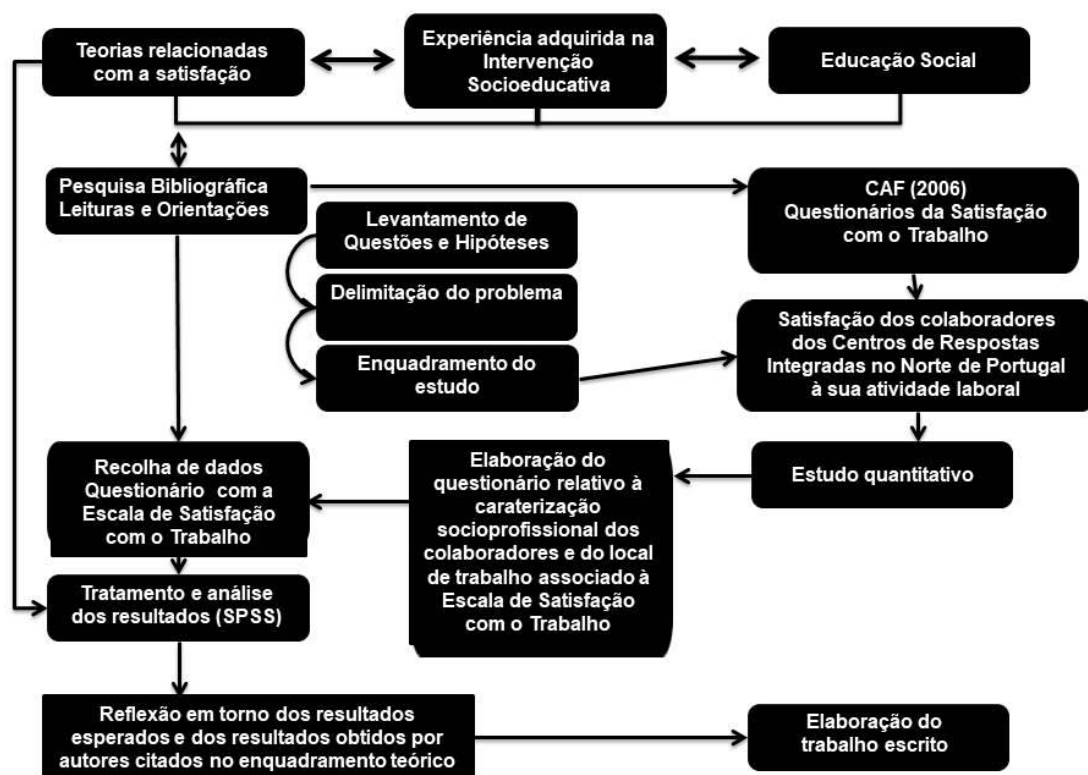


Figura 2: Esquema da Investigação
Fonte: Elaboração Própria

2.2.2 Objetivo do Estudo

Os primordiais fatores que contribuíram para a realização desta investigação foram, a possibilidade de promover o aumento de conhecimentos e possibilitar a intervenção para uma melhoria da satisfação profissional dos colaboradores dos Centros de Respostas Integradas do norte do país. Assim, o conhecimento sobre a satisfação destes profissionais condiciona a motivação para o trabalho, condição relacionada com a gestão e produtividade de diversas organizações incluindo os Centros de Respostas Integradas.

Com esta investigação pretende-se assim aprofundar os conhecimentos sobre esta temática, como já referido anteriormente, observando a influência de fatores particulares, com a intenção de promover uma consideração sólida com o fim de melhorar a gestão e prestação da qualidade de serviços prestados aos utentes, aprofundando assim aptidões na área da gestão das organizações públicas.

De acordo com o referido, os objetivos deste estudo são:

- Avaliar o grau de satisfação dos profissionais dos Centros de Respostas Integradas – CRI do Norte de Portugal.
- Averiguar a ligação entre a gestão e a satisfação dos colaboradores.
- Analisar a influência das variáveis sociodemográficas, profissionais, de formação e laborais na satisfação profissional nos CRI do Norte de Portugal e se estas são impulsionadoras do desempenho da própria organização.

2.2.3 Hipóteses de Estudo

De acordo com Freixo (2010), num estudo de investigação correlacional o enunciado das hipóteses é uma fase processual essencial que possibilita um prognóstico das ligações previstas entre duas ou mais variáveis. Nesta etapa expõe-se uma proposta temporária, um pressuposto que deve ser comprovado e que transpõe o enunciado do problema de forma precisa.

Foram delineadas quatro hipóteses de estudo, que resultam da relação das variáveis independentes presentes na primeira parte do questionário com a escala de Satisfação no Trabalho (segunda parte do questionário). As hipóteses de estudo são as seguintes:

Hipótese H1: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características sociodemográficas.

Hipótese H2: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características profissionais.

Hipótese H3: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para o nível de formação.

Hipótese H4: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características laborais.

Segue-se a apresentação da ilustração 3 que representa um esquema relativo ao processamento de dedução das hipóteses.

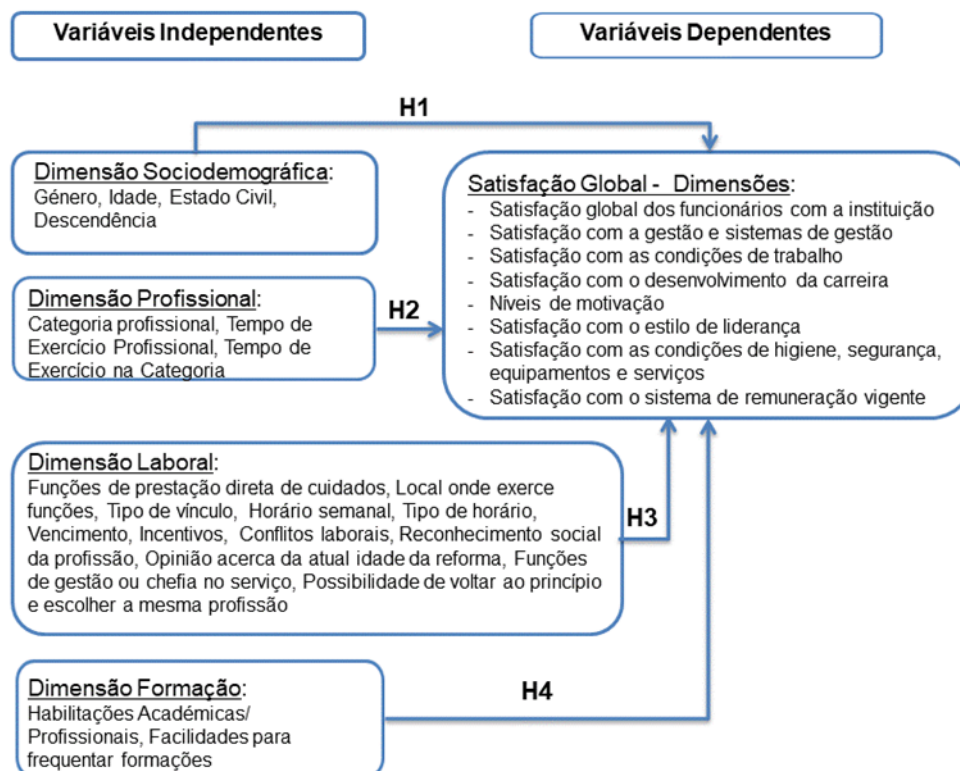


Figura 3: Esquema da dedução das hipóteses de estudo

Fonte: Elaboração Própria

2.2.4 Definição de Dimensões e Variáveis de Estudo

A partir do esquema anterior é possível identificar quatro dimensões, a dimensão sociodemográfica, a profissional, a laboral e a formação que integram diversas variáveis independentes e que têm influência sobre a variável dependente satisfação global. Por sua vez, na variável dependente (satisfação global) podemos identificar oito dimensões de acordo com a escala relacionada com a satisfação do trabalho do Modelo CAF (2006).

A dimensão sociodemográfica dos colaboradores dos Centros de Respostas Integradas acarreta quatro variáveis independentes, o género, a idade, o estado civil e a descendência.

A dimensão profissional dos colaboradores dos Centros de Respostas Integradas acarreta três variáveis independentes, a categoria profissional, o tempo de exercício profissional e o tempo de exercício na categoria.

Relativamente à dimensão laboral destes profissionais engloba diversas variáveis independentes, tais como, funções de prestação direta de cuidados, local onde exerce funções, tipo de vínculo, horário semanal, tipo de horário, vencimento, incentivos, conflitos laborais, reconhecimento social da profissão, opinião acerca da actual idade da reforma, funções de gestão ou chefia no serviço e possibilidade de voltar ao princípio e escolher a mesma profissão.

No que diz respeito à dimensão formação dos colaboradores dos Centros de Respostas Integradas engloba duas variáveis independentes, as habilitações académicas/ profissionais e as facilidades para frequentar formações.

A escala relacionada com a satisfação com o trabalho do Modelo CAF (2006) subdivide-se em oito dimensões, agrupando cada uma delas um determinado número de variáveis independentes como apresentamos na tabela 26 (Anexo B, pág. 86).

2.2.5 Instrumento de Recolha de Dados e Procedimentos

A metodologia de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário de autopreenchimento. Esta preferência fundamentou-se na utilidade que este tipo de instrumento faculta ao investigador e pela comodidade que fornece aos investigados, assim, os inquiridos estão mais descontraídos e podem refletir antes de responderem.

A elaboração das questões para a primeira parte do questionário, para que os resultados sejam suficientes, requereram estar fundamentados em considerações concetuais consistentes e fundamentadas em saberes já existentes.

A resposta a cada uma das questões da segunda parte do questionário é efetuada através de uma escala tipo likert. Desta forma, existem cinco tipos de respostas em que 1- Muito Insatisfeito/ Muito Desmotivado, 2- Insatisfeito/ Desmotivado, 3- Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito/ Pouco Motivado, 4- Satisfeito/ Motivado e por último o 5- Muito Satisfeito/ Muito Motivado e em alguns casos acrescenta as respostas Concordo e Discordo.

A escala do Modelo CAF (2006) possibilita obter oito dimensões: Satisfação Global dos Funcionários com a Instituição (SGFI), Satisfação com a Gestão e os Sistemas de Gestão (SGSG), Satisfação com as Condições de Trabalho (SCT), Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira (SDC), Níveis de Motivação (NM), Satisfação com o Estilo de Liderança (SEL), Satisfação com as Condições de Higiene, Segurança e Serviços (SCHSS) e Satisfação com o Sistema de Remuneração Vigente (SSRV). A escala permite ainda a obtenção de um score global (EST), correspondendo as notas mais altas a uma perceção de maior satisfação com o trabalho.

Foram solicitados alguns documentos (consentimento informado, pedido formal, declaração do Instituto Politécnico de Bragança, Proposta da Dissertação o Questionário e o Protocolo) pelo Sr. Dr. Adelino Vale Ferreira, coordenador da ARS Norte, para serem entregues aos coordenadores de cada um dos Centros de Respostas Integradas do norte de Portugal, posteriormente foi realizada uma reunião onde foi consentida a autorização para avançar com a investigação pelo Sr. Dr. Adelino Vale Ferreira.

Todos os indivíduos investigados foram notificados dos objetivos do estudo e foi garantido o sigilo e acesso aos resultados. Os intervenientes foram abordados e solicitados a participar. Após a recolha dos questionários, realizou-se a análise dos dados adquiridos usando o programa SPSS1 foi efetuada a análise de dados com recurso restrito à estatística descritiva e inferencial, cujos processos serão expostos ao longo do capítulo Análise e Apresentação dos Resultados. A exibição

gráfica dos resultados foi executada a partir das tabelas resultantes do programa SPSS® no programa Microsoft Office Excel® 2007 para ambiente Windows, por preferência da autora.

3. Análise e Apresentação dos Resultados

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: sociodemográficas; profissionais; laborais e de formação e a 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, caso não sejam verificados os pressupostos recorrer-se 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 superior 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 *Levenne*, o que permite 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, 2005).

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.

De modo a dar cumprimento ao objetivo do estudo foram estabelecidas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese H1: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características sociodemográficas.

Hipótese H2: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características profissionais.

Hipótese H3: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para o nível de formação.

Hipótese H4: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características laborais.

Na tabela 1 apresenta-se a caracterização sociodemográfica dos indivíduos envolvidos no estudo. Participaram no estudo 169 colaboradores, sendo 25,4% (43) homens e 74,6% (125) mulheres. Observa-se que 27,2% (46) tinham até 40 anos, 40,8% (69) tinha idade compreendida entre os 41 e 50 anos e 32% (54) tinham mais de 50 anos. Relativamente ao estado civil tem-se que a maioria, 66,9% (113) estavam casados ou em união de facto, 21,9% (37) eram solteiros, 10,7% (18)

encontravam-se divorciados e 1 indivíduo estava viúvo. A maioria, 66,9% (113) tinha filhos. Destes 42,5% (48) tinham um filho, 44,2% (50) e 7,1% (8) tinham três ou quatro filhos. Quanto às habilitações literárias verifica-se que 21,3% (36) não tinham formação superior, 27,2% (46) tinham licenciatura, 19,5% (33) eram especialistas e 18,3% (31) concluíram o mestrado. No que concerne a categoria profissional observa-se que 24,3% (41) eram assistentes técnicos; 13,6% (23) eram assistentes sociais; 23,7% (40) enfermeiros; 18,3% (31) eram psicólogos; 11,2% (19) médicos; 3,6% (6) assistentes operacionais; 1,2% (2) sociólogos e 4,1% (7) eram técnicos superiores.

Tabela 1: Caracterização Sociodemográfica

Variáveis		n	%
Sexo	Masculino	43	25,4%
	Feminino	126	74,6%
	Total	169	100%
Idade	Até 40 anos	46	27,2%
	De 41 a 50 anos	69	40,8%
	Superior a 50 anos	54	32,0%
	Total	169	100%
Estado civil	Solteiro	37	21,9%
	Casado/União de facto	113	66,9%
	Viúvo	1	0,6%
	Divorciado/Separado	18	10,7%
	Total	169	100%
Tem filhos	Sim	113	66,9%
	Não	56	33,1%
	Total	169	100%
Nº de filhos	Um filho	48	42,5%
	Dois filhos	50	44,2%
	Três a quatro filhos	8	7,1%
	Não respondeu	7	6,2%
	Total	113	100%
Habilitações académicas	Sem formação superior	36	21,3%
	Bacharelato	7	4,1%
	Licenciatura	46	27,2%
	Pós-graduação	8	4,7%
	Especialidade	33	19,5%
	Mestrado	31	18,3%
	Doutoramento	8	4,7%
Total	113	100%	
Categoria profissional	Assistente técnica	41	24,3%
	Assistente social	23	13,6%
	Enfermeiro	40	23,7%
	Psicólogo	31	18,3%
	Médico	19	11,2%
	Assistente operacional	6	3,6%
	Socióloga	2	1,2%
	Técnico superior	7	4,1%
Total	147	100%	

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 2 apresenta-se a caracterização profissional dos indivíduos envolvidos no estudo. Relativamente ao tempo de serviço profissional verifica-se que em 24,9% (42) dos inquiridos era inferior a 15 anos; em 18,3% (31) variava entre 15 e 19 anos; 25,4% (43) dos inquiridos apresentava tempo de serviço entre os 20 e 24 anos; 13,6% (23) entre os 25 e 29 anos e 17,8% (30) trabalhava há pelo menos 30 anos. Por outro lado, no tempo de serviço na categoria observa-se que 22,5% (38) estavam há menos de 10 anos; 27,5% (46) exerciam a categoria entre 10 e 14 anos; 23,7% (40) entre 15 e 19 anos; 16% (27) entre 20 e 24 anos e 10,7% (18) estavam na categoria há pelo menos 25 anos. Observa-se que a maioria, 69,2% (117) executa funções de prestação direta e que 13% (22) não responderam a esta questão. Quanto ao tipo de vínculo tem-se que 85,2% (144) estão

efetivos. Relativamente ao horário semanal tem-se que maioritariamente, 87,6% (148) é de 35h e para 76,9% (130) dos inquiridos é fixo.

Tabela 2: Caraterização Profissional

Variáveis	n	%	
Tempo de serviço profissional	Inferior a 15 anos	42	24,9%
	De 15 a 19 anos	31	18,3%
	De 20 a 24 anos	43	25,4%
	De 25 a 29 anos	23	13,6%
	Pelo menos 30 anos	30	17,8%
Total	169	100%	
Tempo de serviço na categoria	Inferior a 10 anos	38	22,5%
	De 10 a 14 anos	46	27,2%
	De 15 a 19 anos	40	23,7%
	De 20 a 24 anos	27	16,0%
	Pelo menos 25 anos	18	10,7%
Total	169	100%	
Executa funções de prestação direta	Sim	117	69,2%
	Não	30	17,8%
	Não respondeu	22	13,0%
Total	169	100%	
Tipo de vínculo	Efetivo	144	85,2%
	Colaborador	10	5,9%
	Outro	12	7,1%
	Não respondeu	3	1,8%
Total	169	100%	
Horário semanal	Completo(35h)	148	87,6%
	Completo(40h)	12	7,1%
	Acrescido(42h)	6	3,6%
	Não respondeu	3	1,8%
Total	169	100%	
Tipo horário	Fixo	130	76,9%
	Turnos	38	22,5%
	Não respondeu	1	0,6%
	Total	169	100%

Fonte: Elaboração Própria

No gráfico da figura 4 apresentam-se os resultados relativos ao local onde os colaboradores exercem funções.

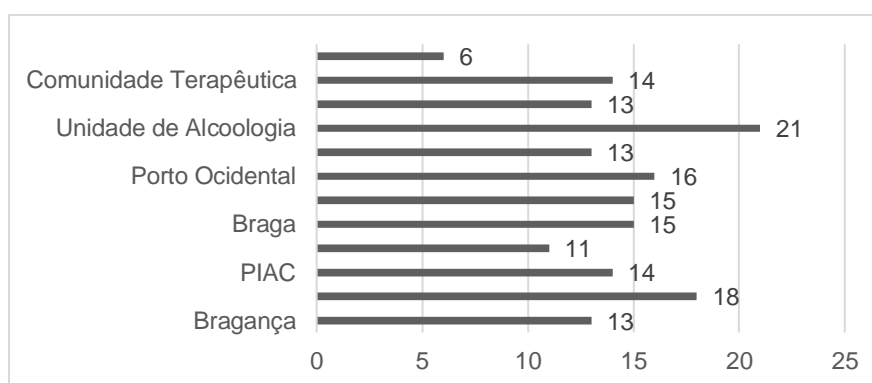


Figura 4: Local onde exerce funções

Fonte: Elaboração Própria

Observa-se que na unidade de alcoologia houve o maior número de respostas, 12,4 (21) do total de colaboradores; seguiu-se a unidade de Vila Real com 10,7% (18) dos colaboradores; participaram 16 colaboradores do centro do Porto Ocidental; 15 inquiridos em Braga e também em Porto Central;

No PIAC e na Comunidade Terapêutica obteve-se igual número de colaboradores, 14; em Bragança, Porto Oriental e Unidade de desabilitação obteve-se o mesmo número, 13 colaboradores; em Viana do Castelo conseguiram-se 11 registos e 6 nos Serviços Centrais.

Na tabela 3 apresentam-se os resultados obtidos quanto à satisfação monetária e motivação. Relativamente ao vencimento observa-se que 51,5% (87) dos colaboradores estavam bastante insatisfeitos e 24,3% (41) estavam totalmente insatisfeitos. Por outro lado, 18,9% (32) estavam satisfeitos e 1,8% (3) totalmente satisfeitos. Verifica-se que a maioria, 90,5% (153), dos colaboradores gostava de exercer funções na instituição. Quanto às principais razões para trabalhar na instituição destaca-se o gosto/interesse pela área referida por 51,5% (87) dos colaboradores e a experiência profissional indicada por 18,3% (31) inquiridos. Quando questionados sobre a possibilidade de voltar atrás se escolheriam a mesma instituição observa-se que 47,9% (81) responderam que provavelmente sim e 34,9% (59) afirmaram que claro que sim. Quanto ao possível incentivo extra vencimento a maioria, 72,2% (122), responderam que não tinham tido qualquer incentivo. Verificou-se ainda que 59,2% (100) dos colaboradores afirmaram que existiam conflitos no local de trabalho.

Tabela 3: Caracterização da satisfação monetária e motivação

Variáveis	n	%	
Relativamente ao vencimento	Totalmente insatisfeito	41	24,3%
	Bastante insatisfeito	87	51,5%
	Satisfeito	32	18,9%
	Totalmente satisfeito	3	1,8%
	Não respondeu	6	3,6%
Total		169	100%
Gosta de exercer funções na instituição?	Sim	153	90,5%
	Não	12	7,1%
	Não respondeu	4	2,4%
Total		169	100%
Principais razões para trabalhar na instituição	Ordem familiar	15	8,9%
	Gosto/Interesse pela área	87	51,5%
	Experiência profissional	31	18,3%
	Oportunidade de progressão	9	5,3%
	Acessibilidade	14	8,3%
	Única hipótese de trabalho	9	5,3%
	Não respondeu	4	2,4%
Total		169	100%
Se pudesses voltar atrás, escolherias de novo esta instituição	Claro que sim	59	34,9%
	Provavelmente sim	81	47,9%
	Provavelmente não	16	9,5%
	Claro que não	3	1,8%
	Não sei	10	5,9%
Total		169	100%
Já teve incentivo extra vencimento	Sim	47	27,8%
	Não	122	72,2%
Total		169	100%
Existem conflitos	Sim	100	59,2%
	Não	65	38,5%
	Não respondeu	4	2,4%
Total		169	100%

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 4 apresentam-se os resultados obtidos quanto à possibilidade formação, reconhecimento e reforma. A maioria dos colaboradores, 77,8% (131) afirmaram que a instituição onde trabalham dá facilidade para frequentar formação. Relativamente ao reconhecimento social da profissão observa-se que 56,2% (95) afirmaram estar satisfeitos e 13% (22) referiram estar bastante

satisfeitos. Verificou-se ainda que a maioria dos colaboradores, 81,7% (138), afirmaram não concordar com a atualidade da reforma. Por outro lado, observa-se que a maioria dos inquiridos, 85,2% (144) não exercia funções de gestão ou chefia. Por fim, verifica-se que 66,3% (112) dos colaboradores afirmou que na possibilidade de voltar ao início escolheria a mesma profissão.

Tabela 4: Caracterização da possibilidade de formação, reconhecimento e reforma

Variáveis		n	%
A instituição dá facilidades para frequentar formação	Sim	131	77,8%
	Não	32	18,9%
	Não respondeu	6	3,6%
	Total	169	100%
Relativamente ao reconhecimento social da profissão, considera-se:	Totalmente insatisfeito	8	4,7%
	Bastante insatisfeito	41	24,3%
	Satisfeito	95	56,2%
	Bastante satisfeito	22	13,0%
	Totalmente satisfeito	1	0,6%
	Não respondeu	2	1,2%
Total	169	100%	
Concorda com atualidade da reforma	Sim	18	10,7%
	Não	138	81,7%
	Não respondeu	13	7,7%
	Total	169	100%
Tem funções de gestão ou chefia	Sim	23	13,6%
	Não	144	85,2%
	Não respondeu	2	1,2%
	Total	169	100%
Se voltasse ao início escolheria a mesma profissão	Sim	112	66,3%
	Não	52	30,8%
	Não respondeu	5	3,0%
	Total	169	100%

Fonte: Elaboração Própria

3.1 Caracterização da Escala CAF 2006 de satisfação com o trabalho

Apresenta-se no Anexo B (pág. 86) 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 standardizadas e teoricamente variam entre 1 e 5. De acordo com Fauze (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. 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 (Anexo B, pág. 86).

Na tabela 5 apresentam-se os resultados de caracterização das dimensões. Observa-se que em termos de consistência interna esta varia entre razoável a muito boa, uma vez que o coeficiente de Cronbach mais baixo é 0,700 e o mais alto é 0,968. Teoricamente a média esperada em cada dimensão é de 3 pontos, assim sendo, valores médios inferiores a 3 revelam insatisfação e superiores a 3 satisfação, quanto mais elevado o valor médio maior a satisfação na dimensão em análise. Observa-se os maiores níveis médios de satisfação nas dimensões: SGFI (3,24±0,75); SCT

(3,36±0,70); NM (3,73±0,94) e SELI (3,28±0,93): Por outro lado, nas dimensões: SDC (3,05±0,79); SEL (3,09±0,83) e SCHSES (3,03±0,74), verifica-se que a satisfação média é muito próxima de 3, o que revela pouca satisfação. Nas dimensões: SGSG (2,70±0,83); SELT (2,90±0,91) e SSRV (2,43±0,73) é relevante a insatisfação dos indivíduos em estudo. De modo geral, observa-se que os colaboradores estão pouco satisfeitos, 3,10±0,62, pois o valor médio obtido é ligeiramente superior ao esperado.

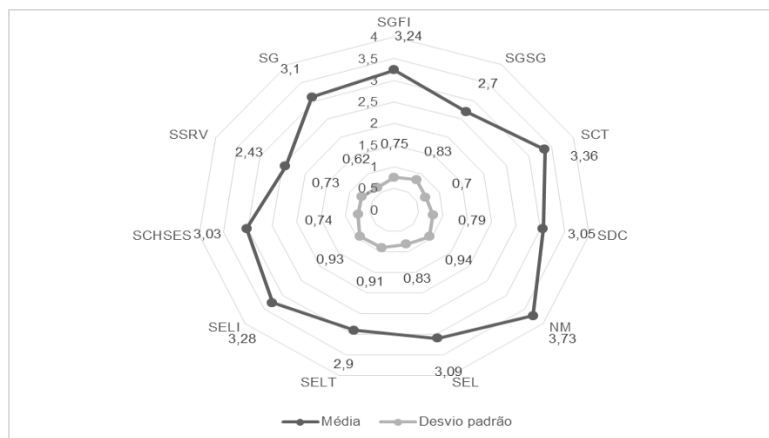
Tabela 5: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF

Dimensões	Alpha Cronbach	n	Mínimo empírico	Máximo empírico	Média empírica	Desvio Padrão	Média Teórica
SGFI	0,911	167	1,11	5	3,24	0,75	3
SGSG	0,934	164	1,00	5	2,70	0,83	3
SCT	0,876	168	1,00	5	3,36	0,70	3
SDC	0,877	168	1,00	5	3,05	0,79	3
NM	0,951	168	1,00	5	3,73	0,94	3
SEL	0,971	159	1,00	5	3,09	0,83	3
SELT	0,968	159	1,00	5	2,90	0,91	3
SELI	0,973	159	1,00	5	3,28	0,93	3
SCHSES	0,839	166	1,00	5	3,03	0,74	3
SSRV	0,700	164	1,00	4	2,43	0,73	3
SG	0,974	153	1,13	4,71	3,10	0,62	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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Através da figura 5 é possível observar o nível médio de satisfação dos inquiridos em todas as dimensões e globalidade da escala assim como a dispersão de resultados, o que ilustra a informação da tabela 5.

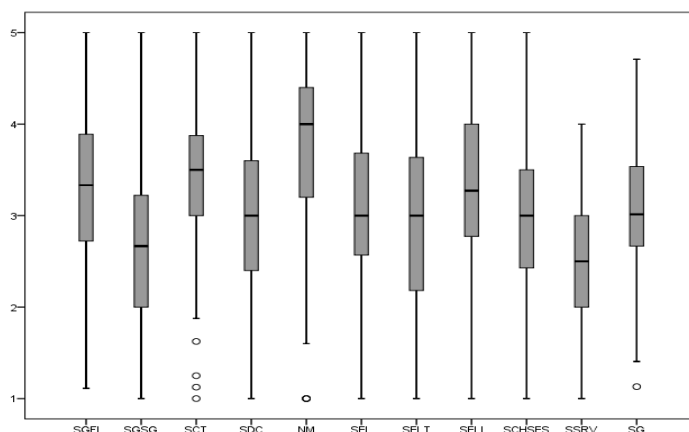


SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - 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; **SG** – Satisfação Global.

Figura 5: Resumo da média e desvio padrão das dimensões e escala
Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que a dispersão é em todas situações inferior a 1 e que de modo geral os colaboradores em estudo estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos.

Na figura 6 apresentam-se os diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões CAF. Verifica-se que as dimensões SGFI, SCT, SDC, NM, SEL, SELT, SELI, SCHSES e SG apresentam pelo menos 50% das observações com mínimo dos 3 pontos. Por outro lado, as dimensões SGSG e SSRV apresentam 75% das observações até aproximadamente 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; **SG** – Satisfação Global.

Figura 6: Diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões e escala global da CAF
Fonte: Elaboração Própria

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 6).

Tabela 6: Coeficiente de correlação de *Spearman*

Dimensões	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
SGFI	1	0,691**	0,685**	0,724**	0,490**	0,665**	0,602**	0,581**	0,291**	0,225**	0,820**
SGSG		1	0,553**	0,654**	0,331**	0,762**	0,725**	0,649**	0,377**	0,163*	0,848**
SCT			1	0,608**	0,448**	0,572**	0,457**	0,557**	0,352**	0,141	0,731**
SDC				1	0,551**	0,652**	0,609**	0,569**	0,324**	0,154*	0,788**
NM					1	0,392**	0,265**	0,445**	0,226**	-0,048	0,531**
SEL						1	0,885**	0,890**	0,484**	0,112	0,915**
SELT							1	0,599**	0,405**	0,193*	0,801**
SELI								1	0,431**	-0,001	0,816**
SCHSES									1	0,247**	0,557**
SSRV										1	0,235**
SG											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; **SG** – Satisfação Global.

*-significativo a 5%; **-significativo a 1%.

Fonte: Elaboração Própria

Foi necessário recorrer aos coeficientes de correlação de Spearman pois não se verificou o pressuposto de normalidade em todas as dimensões. Nem todos os coeficientes apresentados são estatisticamente significativos, os que apresentam significância estatística são positivos o que indica uma relação no mesmo sentido entre as diferentes dimensões. Na tabela 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 SDC; SEL com SGSG; SELT com SGSG e SEL; SELI com SEL são pelo menos fortes. Relativamente à satisfação global os contributos mais fortes são das dimensões: SEL, SGSG, SGFI E SELT com coeficientes de correlação acima de 0,80.

3.2. Análise Inferencial

3.2.1. Influencia das variáveis sociodemográficas na satisfação profissional

Na tabela 7 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do sexo do inquirido.

Tabela 7: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do sexo

Estadísticas	Sexo	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Masc.	43	43	43	43	43	42	42	42	43	43	42
	Fem.	124	121	125	125	125	117	117	117	123	121	111
Média	Masc.	3,147	2,625	3,236	2,954	3,535	2,957	2,823	3,091	2,890	2,337	2,973
	Fem.	3,269	2,720	3,406	3,083	3,797	3,138	2,925	3,350	3,083	2,463	3,144
Desvio padrão	Masc.	0,810	0,921	0,895	0,807	0,989	0,890	0,901	0,986	0,806	0,802	0,714
	Fem.	0,730	0,805	0,615	0,791	0,914	0,804	0,917	0,902	0,706	0,699	0,573
Estadística teste t (valor prova - p)		-0,941 (0,362)	-0,637 (0,525)	-1,384 (0,168)	-0,923 (0,357)	-1,586 (0,115)	-1,215 (0,226)	-0,627 (0,532)	-1,556 (0,122)	-1,481 (0,140)	-0,973 (0,332)	-1,534 (0,127)

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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos para as mulheres são superiores aos valores médios obtidos para os homens. Verifica-se que as diferenças observadas entre homens e mulheres não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Na tabela 8 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da faixa etária do inquirido. Os funcionários com mais de 50 anos apresentaram valores médios de satisfação mais elevados em todas as dimensões com exceção de NM em que são os funcionários mais novos que apresentam valor médio mais elevado. Pela aplicação do teste *Anova* conclui-se que as diferenças observadas não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas. Pode-se assim afirmar que os níveis de satisfação em cada dimensão da escala e no global são idênticos entre funcionários de faixas etárias distintas.

Tabela 8: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da faixa etária

Estatísticas	Faixa etária	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Até 40	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	De 41 a 50	67	67	68	69	69	66	66	66	68	67	61
	Mais de 50	54	51	54	53	53	47	47	47	52	51	46
Média	Até 30	3,070	2,717	3,329	2,983	3,761	3,053	2,814	3,292	2,966	2,446	3,046
	De 31 a 40	3,217	2,624	3,281	3,064	3,704	3,045	2,853	3,238	2,960	2,381	3,066
	Mais de 50	3,405	2,769	3,493	3,091	3,736	3,188	3,044	3,331	3,187	2,480	3,191
Desvio padrão	Até 30	0,841	0,815	0,726	0,847	0,994	0,736	0,821	0,876	0,710	0,647	0,611
	De 31 a 40	0,713	0,860	0,752	0,846	0,998	0,884	0,938	0,989	0,766	0,678	0,652
	Mais de 50	0,691	0,828	0,591	0,681	0,817	0,842	0,957	0,907	0,706	0,856	0,580
Estatística teste F (valor prova - p)		2,566 (0,080)	0,460 (0,632)	1,464 (0,234)	0,243 (0,785)	0,226 ^a (0,893)	0,464 (0,630)	1,883 (0,416)	0,139 (0,870)	1,674 (0,191)	0,286 (0,752)	0,766 (0,467)

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; **SG** – Satisfação Global; ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova)

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 9 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do estado civil do inquirido.

Tabela 9: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do estado civil

Estatísticas	Estado civil	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Casado	112	109	113	112	112	104	104	104	111	109	100
	Não casado	55	55	55	56	56	55	55	55	55	55	53
Média	Casado	3,212	2,678	3,357	3,020	3,730	3,039	2,855	3,223	2,965	2,415	3,057
	Não casado	3,289	2,729	3,373	3,111	3,729	3,186	2,980	3,392	3,169	2,459	3,174
Desvio padrão	Casado	0,686	0,799	0,665	0,715	0,869	0,784	0,865	0,901	0,676	0,736	0,567
	Não casado	0,872	0,908	0,770	0,937	1,072	0,905	0,995	0,977	0,833	0,713	0,702
Estatística teste t (valor prova - p)		-0,618 (0,537)	-0,371 (0,711)	-0,134 (0,894)	-0,699 (0,485)	0,012 (0,991)	-1,065 (0,288)	-0,824 (0,411)	-1,091 (0,277)	-1,687 (0,094)	-0,365 (0,716)	-1,124 (0,263)

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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos para os funcionários não casados são superiores aos valores médios obtidos pelos funcionários casados ou em união de facto. Verifica-se que as diferenças observadas entre os diferentes estados civis não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Na tabela 10 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do facto dos inquiridos terem ou não filhos. Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos pelos funcionários que não tem filhos são ligeiramente superiores aos resultados dos funcionários com filhos. Verifica-se que as diferenças observadas entre funcionários com ou sem filhos não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Tabela 10: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da descendência

Estatísticas	Tem filhos	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Sim	111	110	112	112	112	105	105	105	112	109	101
	Não	56	54	56	56	56	54	54	54	54	55	52
Média	Sim	3,194	2,664	3,348	3,041	3,725	3,045	2,846	3,245	3,012	2,362	3,056
	Não	3,323	2,759	3,391	3,068	3,739	3,176	3,000	3,352	3,077	2,564	3,178
Desvio padrão	Sim	0,700	0,806	0,695	0,738	0,877	0,821	0,897	0,956	0,702	0,755	0,578
	Não	0,842	0,895	0,712	0,904	1,058	0,844	0,938	0,878	0,806	0,653	0,686
Estatística teste <i>t</i> (valor prova - p)		-1,050 (0,295)	-0,688 (0,482)	-0,370 (0,712)	-0,205 (0,838)	-0,093 (0,926)	-0,940 (0,349)	-1,010 (0,314)	-0,686 (0,494)	-0,533 (0,595)	-1,684 (0,094)	-1,163 (0,247)

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; **SG** - Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

3.2.2. Influência das variáveis profissionais na satisfação com o trabalho

Para analisar a hipótese dedutiva da existência de diferenças entre valores médios CAF relativamente as variáveis profissionais procedeu-se a aplicação, sempre que possível, dos testes paramétricos: *t* e *Anova* relacionando cada uma das variáveis definidas com as variáveis profissionais (categoria profissional, tempo de exercício profissional e tempo de serviço na categoria) com as dimensões e globalidade da CAF.

Relativamente à categoria profissional, tabela 11, verifica-se que os resultados obtidos são relativamente próximos entre categorias, destacando-se os enfermeiros com níveis médios de satisfação mais elevados nas dimensões: SGSG (2,858); STC (3,475); SDC (3,245); SEL (3,261); SELT (3,033); SELI (3,490); SCHSES (3,0282) e SG (3,191). Nas outras dimensões destacam-se os técnicos de saúde ou de apoio no serviço. Os valores médios mais baixos em todas as dimensões, com exceção de SSRV, foram obtidos pelos médicos. Pela aplicação do teste *Anova*/Kruskal-Wallis conclui-se que as diferenças observadas são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas nas dimensões SDC e SELI. Pela aplicação das comparações

múltiplas concluiu-se que as diferenças nestas duas dimensões são significativas entre enfermeiros e médicos.

Tabela 11: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da categoria profissional

Estatis- ticas	Categoria	SGFI	SGSG	SCT	SDC*	NM	SEL	SELT	SELI*	SCHSES	SSRV	SG
n	Médico	19	18	19	18	18	17	17	17	19	18	17
	Enfermeiro	40	40	40	40	40	39	39	39	40	40	39
	T. Saúde	62	62	62	63	63	62	62	62	62	61	58
	T. Serviços	46	44	47	47	47	41	41	41	45	45	39
Média	Médico	3,111	2,395	3,092	2,711	3,511	2,612	2,524	2,701	2,820	2,569	2,761
	Enfermeiro	3,208	2,858	3,475	3,245	3,775	3,261	3,033	3,490	3,082	2,225	3,191
	T. Saúde	3,314	2,590	3,411	3,178	3,918	3,104	2,890	3,318	3,017	2,418	3,139
	T. Serviços	3,213	2,818	3,311	2,843	3,523	3,103	2,938	3,268	3,102	2,572	3,088
Desvio padrão	Médico	0,902	1,033	0,874	0,936	0,966	0,982	1,026	0,998	0,896	0,857	0,793
	Enfermeiro	0,721	0,746	0,669	0,692	0,930	0,747	0,863	0,841	0,615	0,688	0,564
	T. Saúde	0,794	0,879	0,722	0,827	0,856	0,898	0,999	0,990	0,771	0,733	0,653
	T. Serviços	0,657	0,724	0,597	0,704	1,009	0,663	0,740	0,808	0,715	0,673	0,492
Estatística teste F (valor prova - p)		0,425 (0,736)	1,968 (0,121)	1,493 (0,218)	3,674 (<5%)	4,320 ^a (0,229)	2,519 (0,060)	1,274 (0,285)	3,015 (<5%)	0,731 (0,535)	1,893 (0,133)	2,115 (0,101)

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; **SG** – Satisfação Global; ; ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova); * - As diferenças são significativas entre as categorias médico e enfermeiro (teste de Scheffe).

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 12 indica os resultados obtidos para dimensões e globalidade da CAF em função do tempo de serviço profissional. Verifica-se que os resultados são muito similares entre os grupos. A satisfação, atendendo ao tempo de exercício profissional, em termos médios nas dimensões: SGSG, SELT e SSVR é inferior aos valores médios teóricos, nas restantes dimensões e total da escala é superior. Quanto aos resultados obtidos para as dimensões verifica-se que, de modo geral, os profissionais que se encontram no meio da carreira apresentam os níveis médios de satisfação mais baixos e os que trabalham há pelo menos 30 anos apresentam os valores médios de satisfação mais elevados. Após aplicação do teste Anova ou Kruskal-Wallis dependendo da verificação ou não dos pressupostos conclui-se que as diferenças observadas entre os profissionais com diferentes tempos de serviço profissional não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas. Assim sendo, pode-se afirmar que o tempo de serviço profissional não é determinante na satisfação dos profissionais na escala em análise.

Tabela 12: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do tempo de serviço profissional

Estatis- ticas	Tempo (anos)	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Inferior a 15	42	42	42	42	42	40	40	40	42	41	40
	De 15 a 19	30	30	30	31	31	29	29	29	31	30	27
	De 19 a 24	42	42	43	43	43	41	41	41	41	41	38
	De 25 a 30	23	22	23	23	23	22	22	22	22	23	21
	Mínimo 30	30	28	30	29	29	27	27	27	30	29	27
Média	Inferior a 15	3,172	2,788	3,378	3,005	3,757	3,091	2,891	3,291	3,085	2,463	3,107
	De 15 a 19	3,056	2,500	3,179	2,942	3,761	3,058	2,781	3,335	3,023	2,325	2,983
	De 19 a 24	3,328	2,688	3,390	3,112	3,716	3,100	2,942	3,257	2,938	2,396	3,112
	De 25 a 30	3,300	2,742	3,505	3,104	3,652	3,050	2,814	3,285	3,071	2,457	3,180
	Mínimo 30	3,337	2,738	3,375	3,097	3,738	3,140	3,037	3,242	3,071	2,517	3,113
Desvio padrão	Inferior a 15	0,859	0,849	0,690	0,867	1,017	0,785	0,846	0,879	0,761	0,646	0,639
	De 15 a 19	0,708	0,627	0,726	0,720	0,852	0,697	0,767	0,848	0,517	0,538	0,497
	De 19 a 24	0,746	0,919	0,701	0,840	0,944	0,829	0,886	0,969	0,942	0,711	0,668
	De 25 a 30	0,670	0,873	0,821	0,890	1,176	1,048	1,210	1,146	0,638	0,958	0,688
	Mínimo 30	0,700	0,869	0,579	0,634	0,723	0,878	0,950	0,894	0,665	0,842	0,592
Estatística teste F (valor prova - p)		0,841 (0,501)	0,572 (0,684)	0,777 (0,542)	0,289 (0,885)	0,473 ^a (0,976)	0,048 (0,996)	0,344 (0,848)	0,043 (0,996)	0,449 ^a (0,978)	0,895 ^a (0,925)	0,332 (0,856)

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; SG – Satisfação Global; ; ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova);

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 13 indica os resultados obtidos para dimensões e globalidade da CAF em função do tempo de serviço na função.

Tabela 13: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do tempo de serviço na função

Estatis- ticas	Tempo (anos)	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Inferior a 10	37	35	37	38	38	35	35	35	37	38	34
	De 10 a 14	46	46	46	46	46	45	45	45	45	43	43
	De 15 a 19	40	40	40	40	40	38	38	38	40	39	37
	De 20 a 24	26	27	27	27	27	26	26	26	27	27	25
	Mínimo 25	18	16	18	17	17	15	15	15	17	17	14
Média	Inferior a 10	3,384	2,927	3,439	3,095	3,989	3,340	3,114	3,566	3,069	2,395	3,245
	De 10 a 14	3,068	2,524	3,304	2,943	3,543	2,892	2,768	3,016	3,019	2,459	2,970
	De 15 a 19	3,125	2,611	3,275	3,000	3,815	3,024	2,754	3,294	3,111	2,429	3,029
	De 20 a 24	3,436	2,807	3,505	3,156	3,681	3,205	2,944	3,465	2,926	2,259	3,173
	Mínimo 25	3,333	2,701	3,333	3,188	3,529	3,067	3,073	3,061	2,975	2,706	3,175
Desvio padrão	Inferior a 10	0,867	0,955	0,781	1,032	1,028	0,909	1,048	0,899	0,840	0,785	0,770
	De 10 a 14	0,769	0,901	0,721	0,771	0,952	0,838	0,882	0,938	0,759	0,711	0,607
	De 15 a 19	0,671	0,661	0,684	0,636	0,834	0,715	0,774	0,925	0,600	0,612	0,500
	De 20 a 24	0,595	0,630	0,569	0,648	0,893	0,638	0,828	0,752	0,783	0,698	0,509
	Mínimo 25	0,753	0,994	0,698	0,838	0,935	1,063	1,087	1,091	0,697	0,898	0,673

Estatística teste F	1,724	6,930 ^a	0,629	0,518	5,494 ^a	1,657	1,121	2,280	0,305	1,026	1,210
(valor prova - p)	(0,147)	(0,140)	(0,642)	(0,722)	(0,240)	(0,163)	(0,349)	(0,063)	(0,874)	(0,396)	(0,309)

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; **SG** – Satisfação Global; ; ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova);

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que os resultados são muito similares entre os grupos. A satisfação, atendendo ao tempo de exercício na função, em termos médios nas dimensões: SGSG, SELT e SSRV é inferior aos valores médios teóricos, nas restantes dimensões e total da escala é superior. Quanto aos resultados obtidos para as dimensões verifica-se que, de modo geral, os profissionais que se encontram no meio do tempo de serviço na função apresentam os níveis médios de satisfação mais baixos e os que trabalham entre 20 a 24 anos na função apresentam os valores médios de satisfação mais elevados, com exceção das dimensões: SDC, SELT, SCHSES e SSRV em que os valores mais elevados são dos profissionais com pelo menos 25 anos na função. Após aplicação do teste Anova ou Kruskal-Wallis dependendo da verificação ou não dos pressupostos conclui-se que as diferenças observadas entre os profissionais com diferentes tempos de serviço na função não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas. Assim sendo, pode-se afirmar que o tempo de serviço na função não é determinante na satisfação dos profissionais na escala em análise.

Na tabela 14 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do vínculo dos profissionais inquiridos.

Tabela 14: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do tipo de vínculo

Estatísticas	Vínculo	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Efetivo	142	141	143	143	143	136	136	136	141	139	130
	Colaborador/ Outro	22	20	22	22	22	20	20	20	22	22	20
Média	Efetivo	3,207	2,637	3,340	3,029	3,691	3,052	2,846	3,259	3,004	2,424	3,063
	Colaborador/ Outro	3,586	3,161	3,585	3,255	4,036	3,407	3,336	3,477	3,195	2,534	3,391
Desvio padrão	Efetivo	0,731	0,835	0,711	0,820	0,955	0,845	0,917	0,965	0,734	0,712	0,619
	Colaborador/ Outro	0,744	0,731	0,561	0,618	0,839	0,691	0,785	0,705	0,788	0,818	0,552
Estatística teste t		-2,256	-2,666	-1,544	-1,234	-1,604	-1,788	-2,269	-0,974	-1,122	-0,657	-2,235
(valor prova - p)		(<5%)	(<1%)	(0,124)	(0,219)	(0,111)	(0,076)	(<5%)	(0,332)	(0,264)	(0,512)	(<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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos pelos profissionais com vínculo não efetivo são superiores aos obtidos pelos profissionais efetivos no serviço. Verifica-se que as diferenças observadas entre profissionais efetivos e não efetivos são estatisticamente significativas nas dimensões: SGFI, SGSG, SELT e SG. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não apresentam, a um nível de significância de 5%, relevância estatística. Pode-se assim afirmar que

profissionais não efetivos estavam mais satisfeitos nas dimensões avaliadas pela CAF, sendo essa diferença estatisticamente significativa em SGFI, SGSG, SELT e globalidade da escala.

3.2.3. Influência da variável formação na satisfação com o trabalho

Para analisar a hipótese dedutiva da existência de diferenças entre valores médios CAF relativamente às variáveis de formação procedeu-se a aplicação, sempre que possível, dos testes paramétricos: *t* e Anova relacionando cada uma das variáveis definidas com as variáveis de formação (habilitações literárias e possibilidade de frequentar formações) com as dimensões e globalidade da CAF.

Na tabela 15 apresentam-se os resultados da influência da variável formação na satisfação com o trabalho.

Tabela 15: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da categoria profissional

Estatísticas	Habilitações	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL*	SELT	SELI	SCHSES	SSRV**	SG
n	Sem formação superior	35	33	36	36	36	30	30	30	34	34	28
	Bacharelato/Licenciatura	53	52	53	53	53	52	52	52	53	52	51
	Pós-graduação/Especialização	41	41	41	40	40	40	40	40	40	40	39
	Mestrado/Doutoramento	38	38	38	39	39	37	37	37	39	38	35
Média	Sem formação superior	3,257	2,869	3,337	2,844	3,472	3,130	2,961	3,300	3,134	2,610	3,120
	Bacharelato/Licenciatura	3,413	2,857	3,455	3,215	3,917	3,314	3,107	3,521	3,141	2,577	3,253
	Pós-graduação/Especialização	3,092	2,545	3,338	3,080	3,660	3,009	2,775	3,243	3,007	2,313	3,042
	Mestrado/Doutoramento	3,132	2,485	3,283	2,985	3,785	2,829	2,688	2,971	2,824	2,191	2,914
Desvio padrão	Sem formação superior	0,664	0,741	0,634	0,683	1,008	0,684	0,796	0,816	0,608	0,588	0,477
	Bacharelato/Licenciatura	0,710	0,842	0,594	0,786	0,837	0,837	0,962	0,965	0,785	0,763	0,605
	Pós-graduação/Especialização	0,838	0,916	0,871	0,954	1,039	0,926	0,977	1,017	0,649	0,757	0,686
	Mestrado/Doutoramento	0,759	0,759	0,697	0,693	0,864	0,750	0,811	0,791	0,825	0,691	0,621
Estatística teste F (valor prova - p)		1,762 (0,157)	2,432 (0,067)	0,503 (0,681)	1,694 (0,170)	1,749 (0,159)	2,726 (<5%)	1,887 (0,134)	2,641 (0,052)	4,202 ^a (0,240)	9,732 ^a (<5%)	2,276 (0,082)

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; **SG** - Satisfação Global; ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova); * - As diferenças são significativas entre as habilitações bacharelato/licenciatura e mestrado/doutoramento (teste de Tukey); ** - As diferenças são significativas entre as habilitações sem formação superior e mestrado/doutoramento (comparações múltiplas com correção de Bonferroni);

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que os resultados obtidos são relativamente próximos entre diferentes habilitações, destacando-se os profissionais com bacharelato/licenciatura com os níveis médios de satisfação mais elevados em quase todas as dimensões e globalidade da

satisfação e os profissionais com mestrado/doutoramento com os níveis médios de satisfação mais baixos em todas as dimensões da CAF. Pela aplicação do teste Anova/ Kruskal-Wallis conclui-se que as diferenças observadas são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas nas dimensões SEL e SSRV. Pela aplicação das comparações múltiplas concluiu-se que as diferenças na dimensão SEL são significativas entre os profissionais com bacharelato/licenciatura e os que tem mestrado/doutoramento; na dimensão SSRV as diferenças são significativas entre os profissionais sem habilitação superior e os que possuem mestrado/doutoramento.

Na tabela 16 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da facilidade em frequentar formação por parte dos profissionais inquiridos.

Tabela 16: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da possibilidade de frequentar formação

Estatísticas	Formação	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Sim	129	128	130	130	130	124	124	124	130	128	120
	Não	32	31	32	32	32	30	30	30	31	31	29
Média	Sim	3,308	2,727	3,445	3,195	3,845	3,154	2,941	3,367	3,049	2,439	3,149
	Não	3,007	2,538	3,078	2,575	3,419	2,827	2,748	2,906	2,963	2,403	2,873
Desvio padrão	Sim	0,712	0,822	0,617	0,715	0,821	0,800	0,897	0,906	0,731	0,748	0,586
	Não	0,865	0,898	0,912	0,863	1,183	0,923	0,997	0,953	0,790	0,679	0,717
Estatística teste t (valor prova - p)		2,049 (<5%)	1,133 (0,259)	2,719 (<1%)	4,212 (<1%)	1,925 (0,062)	1,946 (0,054)	1,030 (0,305)	2,476 (<5%)	0,575 (0,566)	0,246 (0,806)	2,177 (<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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos pelos profissionais que afirmar terem facilidade em frequentar formação são superiores aos valores obtidos pelos profissionais que não manifestaram essa facilidade. Verifica-se que as diferenças observadas entre profissionais com e sem facilidade de frequentar formação são estatisticamente significativas nas dimensões: SGFI, SCT, SDC, SELI e SG. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não apresentam, a um nível de significância de 5%, relevância estatística. Pode-se assim afirmar que profissionais com facilidade em frequentar formação estavam mais satisfeitos nas dimensões avaliadas pela CAF, sendo essa diferença estatisticamente significativa em SGFI, SCT, SDC, SELI e globalidade da escala.

3.3.4. Influência das variáveis laborais na satisfação com o trabalho

Para analisar a hipótese dedutiva da existência de diferenças entre valores médios CAF relativamente as variáveis laborais procedeu-se a aplicação, sempre que possível, dos testes paramétricos: *t* e *Anova* relacionando cada uma das variáveis definidas com as variáveis de formação (tipo de prestação de serviços; local de trabalho; tipo de horário; satisfação com o

vencimento; escolha da mesma instituição; incentivos; conflitos laborais; reconhecimento social; opinião sobre reforma e função de gestão) com as dimensões e globalidade da CAF.

Na tabela 17 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do tipo de prestação de serviços dos profissionais em estudo. Verifica-se que em todas as dimensões, com exceção de: NM, SELI e SCHSES, os valores médios obtidos pelos profissionais com prestação direta de serviços são superiores aos valores médios obtidos pelos profissionais sem prestação direta. A um nível de significância de 5% concluiu-se que as diferenças observadas eram estatisticamente significativas em SSRV. Nas restantes dimensões e satisfação global as diferenças observadas não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Tabela 17: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do tipo de prestação de serviços

Estatísticas	Prestação direta	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Sim	115	115	116	116	116	112	112	112	117	114	109
	Não	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29
Média	Sim	3,292	2,761	3,453	3,160	3,747	3,145	2,966	3,324	3,013	2,509	3,146
	Não	3,096	2,537	3,208	2,947	3,800	3,071	2,812	3,330	3,025	2,147	2,995
Desvio padrão	Sim	0,748	0,854	0,678	0,763	0,875	0,830	0,928	0,901	0,746	0,751	0,627
	Não	0,759	0,729	0,662	0,812	0,940	0,757	0,818	0,923	0,685	0,636	0,593
Estatística teste t (valor prova - p)		1,271 (0,206)	1,318 (0,190)	1,767 (0,079)	1,350 (0,179)	-0,294 (0,769)	0,439 (0,661)	0,825 (0,411)	-0,035 (0,972)	-0,074 (0,941)	2,387 (<5%)	1,168 (0,245)

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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao local de trabalho, tabela 18, verifica-se que os resultados obtidos são relativamente próximos entre diferentes locais, destacando-se os profissionais da comunidade terapêutica com os níveis médios de satisfação mais elevados nas dimensões: SGFI, SGSG, SDC, NM e globalidade da satisfação; os profissionais da CRI-norte apresentaram os níveis médios mais elevados nas dimensões: SCT, SHSES e SSRV; os profissionais dos serviços centrais eram os mais satisfeitos com a liderança. Por outro lado em todas as dimensões os profissionais do PIAC, Alcoologia e Desabilitação apresentaram os níveis médios de satisfação mais baixos em todas as dimensões da CAF. Pela aplicação do teste Anova/ Kruskal-Wallis conclui-se que as diferenças observadas são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas na dimensão SGSG, concluindo-se através das comparações múltiplas concluiu-se que as diferenças são significativas entre os profissionais que trabalham na CRI-norte em os que trabalham no PIAC/Alcoologia/Desabilitação. Nas restantes dimensões e satisfação global as diferenças observadas não apresentam significância estatística. Assim sendo, pode-se afirmar que de modo geral o local de trabalho não é determinante na satisfação sentida pelos profissionais, com exceção da dimensão SGSG.

Tabela 18: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do local de trabalho

Estatísticas	Local	SGFI	SGSG *	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	CRI-norte	100	98	100	100	100	96	96	96	100	97	92
	PIAC/Alcoologia/ Desabilitação	47	46	48	48	48	44	44	44	46	47	42
	Comunidade terapêutica	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Serviços Centrais	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5
Média	CRI-norte	3,312	2,799	3,416	3,096	3,714	3,179	2,986	3,373	3,049	2,510	3,166
	PIAC/Alcoologia/ Desabilitação	3,007	2,384	3,266	2,846	3,733	2,822	2,616	3,029	3,124	2,309	2,913
	Comunidade terapêutica	3,508	2,952	3,339	3,357	3,814	3,198	3,032	3,364	2,724	2,268	3,177
	Serviços Centrais	3,167	2,778	3,292	3,200	3,767	3,418	3,327	3,509	2,786	2,458	3,159
Desvio padrão	CRI-norte	0,747	0,878	0,755	0,851	0,992	0,891	0,999	0,983	0,773	0,761	0,670
	PIAC/Alcoologia/ Desabilitação	0,772	0,726	0,628	0,703	0,850	0,695	0,699	0,862	0,670	0,688	0,507
	Comunidade terapêutica	0,521	0,619	0,496	0,503	0,997	0,560	0,660	0,654	0,751	0,710	0,431
	Serviços Centrais	0,807	0,861	0,727	0,839	0,709	0,932	1,024	0,859	0,267	0,292	0,751
Estatística teste F (valor prova - p)		2,495 (0,062)	3,228 (<5%)	0,526 (0,665)	1,971 (0,120)	0,168 ^a (0,983)	2,302 (0,079)	2,229 (0,087)	1,548 (0,204)	1,306 (0,274)	1,070 (0,364)	1,747 (0,160)

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; **SG** – Satisfação Global; ; ^a - aplicação teste Kruskal-Wallis (não se verificou os pressupostos Anova); * - As diferenças são significativas entre os locais CRI-norte e PIAC/Desabilitação/Alcoologia (teste de Scheffé);

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 19 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da satisfação com o vencimento por parte dos profissionais inquiridos.

Tabela 19: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da satisfação com o vencimento

Estatísticas	Vencimento	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Insatisfeito	126	124	127	128	128	121	121	121	126	126	117
	Satisfeito	35	34	35	34	34	32	32	32	35	33	31
Média	Insatisfeito	3,175	2,625	3,329	3,013	3,742	3,027	2,818	3,236	2,957	2,266	3,034
	Satisfeito	3,571	3,042	3,579	3,282	3,829	3,401	3,293	3,509	3,258	3,045	3,385
Desvio padrão	Insatisfeito	0,745	0,831	0,709	0,819	0,954	0,828	0,919	0,932	0,735	0,656	0,613
	Satisfeito	0,674	0,807	0,542	0,621	0,852	0,810	0,814	0,940	0,698	0,630	0,569
Estatística teste t (valor prova - p)		-2,839 (<1%)	-2,609 (<5%)	-1,934 (0,055)	-1,787 (0,077)	-0,484 (0,629)	-2,280 (<5%)	-2,657 (<1%)	-1,468 (0,144)	-2,165 (<5%)	-6,124 (<1%)	-2,873 (<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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos pelos profissionais que afirmaram estarem satisfeitos com o vencimento são superiores aos valores obtidos pelos profissionais que não manifestaram essa satisfação. Verifica-se que as diferenças observadas entre profissionais satisfeitos e insatisfeitos com o vencimento são estatisticamente significativas nas dimensões: SGFI, SGSG, SEL, SELT, SCHSES, SSRV e SG. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não apresentam, a um nível de significância de 5%, relevância estatística. Pode-se assim afirmar que profissionais satisfeitos com o vencimento estavam mais satisfeitos nas dimensões avaliadas pela CAF, sendo essa diferença estatisticamente significativa em SGFI, SGSG, SEL, SELT, SCHSES, SSRV e globalidade da escala.

Na tabela 20 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da possibilidade de escolher a mesma instituição para trabalhar por parte dos profissionais em estudo.

Tabela 20: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da escolha da mesma instituição

Estatísticas	Escolhe mesma instituição		SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
	Sim	Não											
n	Sim		111	109	112	111	111	107	107	107	112	109	104
	Não		52	52	52	52	52	48	48	48	51	51	47
Média	Sim		3,329	2,719	3,387	3,095	3,877	3,133	2,957	3,308	3,046	2,397	3,126
	Não		3,015	2,652	3,300	2,946	3,396	2,994	2,754	3,235	3,022	2,485	3,019
Desvio padrão	Sim		0,733	0,843	0,694	0,805	0,853	0,855	0,917	0,950	0,776	0,678	0,650
	Não		0,749	0,829	0,714	0,738	1,013	0,775	0,907	0,903	0,651	0,833	0,549
Estatística teste t (valor prova - p)			2,535 (<5%)	0,474 (0,636)	0,738 (0,461)	1,133 (0,259)	3,158 (<1%)	0,957 (0,340)	1,278 (0,203)	0,453 (0,651)	0,190 (0,850)	-0,714 (0,476)	0,984 (0,327)

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; **SG** - Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos pelos profissionais que afirmaram que escolheriam a mesma instituição são superiores aos valores médios obtidos pelos profissionais que não fariam essa escolha. A um nível de significância de 5% concluiu-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas dimensões SGFI e NM. Pode-se afirmar que a escolha ou não da mesma instituição para trabalhar não é determinante na satisfação dos profissionais avaliada pela CAF, com exceção das dimensões SGFI e NM.

Na tabela 21 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da existência de incentivos sentida pelos profissionais inquiridos. Verifica-se que em todas as dimensões, com exceção de SCHSES e SSRV, os valores médios obtidos pelos profissionais que afirmaram existirem incentivos não monetários são superiores aos valores obtidos pelos profissionais que não identificam tais incentivos. Verifica-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas dimensões: SCT, NM, SEL, SELI e SG. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não apresentam, a um nível de significância de 5%, relevância estatística.

Tabela 21: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da existência de incentivos

Estatísticas	Existem incentivos	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Sim	46	47	47	47	47	46	46	46	47	46	44
	Não	121	117	121	121	121	113	113	113	119	118	109
Média	Sim	3,372	2,868	3,553	3,221	3,983	3,335	3,057	3,613	2,964	2,402	3,262
	Não	3,186	2,626	3,288	2,983	3,631	2,990	2,833	3,146	3,060	2,441	3,031
Desvio padrão	Sim	0,682	0,802	0,654	0,751	0,822	0,766	0,988	0,806	0,705	0,810	0,581
	Não	0,772	0,841	0,704	0,804	0,965	0,835	0,874	0,945	0,748	0,695	0,622
Estatística teste t (valor prova - p)		1,432 (0,154)	1,687 (0,094)	2,233 (<5%)	1,752 (0,082)	2,206 (<5%)	2,418 (<5%)	1,410 (0,161)	2,939 (<1%)	-0,762 (0,447)	-0,304 (0,762)	2,117 (<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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 22 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da existência de conflitos no local de trabalho sentida pelos profissionais inquiridos.

Tabela 22: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da existência de conflitos

Estatísticas	Existem conflitos	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Sim	99	99	100	100	100	96	96	96	98	98	92
	Não	64	61	64	64	64	59	59	59	64	62	57
Média	Sim	3,026	2,497	3,139	2,814	3,580	2,901	2,712	3,090	2,935	2,395	2,925
	Não	3,568	2,996	3,705	3,409	3,963	3,374	3,174	3,573	3,156	2,488	3,362
Desvio padrão	Sim	0,748	0,779	0,714	0,715	0,987	0,792	0,875	0,921	0,686	0,711	0,573
	Não	0,639	0,851	0,541	0,801	0,818	0,826	0,920	0,883	0,797	0,770	0,609
Estatística teste t (valor prova - p)		-4,775 (<1%)	-3,800 (<1%)	-5,424 (<1%)	-4,960 (<1%)	-2,583 (<5%)	-3,548 (<1%)	-3,130 (<1%)	-3,221 (<1%)	-1,885 (0,061)	-0,776 (0,439)	-4,427 (<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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões os valores médios obtidos pelos profissionais que afirmaram não existirem conflitos no local de trabalho são superiores aos valores obtidos pelos profissionais que identificam conflitos no local de trabalho. Verifica-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas dimensões: SGFI, SGSG, SCT, SDC, NM, SEL, SELT, SELI e SG. Nas dimensões: SCHSES e SSRV as diferenças observadas não apresentam, a um nível de significância de 5%, relevância estatística.

Na tabela 23 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da satisfação com o reconhecimento social por parte dos profissionais inquiridos. Verifica-se que em todas as

dimensões os valores médios obtidos pelos profissionais que afirmar estarem satisfeitos com o reconhecimento social são superiores aos valores obtidos pelos profissionais que não manifestaram essa satisfação. Verifica-se que as diferenças observadas entre profissionais satisfeitos e insatisfeitos com o vencimento são estatisticamente significativas nas dimensões: SGFI, SCT, SDC, NM, SEL, SELT e SG. Nas restantes dimensões as diferenças observadas não apresentam, a um nível de significância de 5%, relevância estatística. Pode-se assim afirmar que profissionais satisfeitos com o reconhecimento estavam mais satisfeitos nas dimensões avaliadas pela CAF, sendo essa diferença estatisticamente significativa em SGFI, SCT, SDC, NM, SEL, SELT e globalidade da escala.

Tabela 23: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da satisfação com o reconhecimento social

Estatísticas	Reconhecimento	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Insatisfeito	49	48	49	49	49	47	47	47	48	49	46
	Satisfeito	116	114	117	117	117	111	111	111	117	114	107
Média	Insatisfeito	2,932	2,572	3,176	2,853	3,420	2,881	2,652	3,110	2,970	2,316	2,921
	Satisfeito	3,382	2,752	3,457	3,161	3,889	3,188	3,011	3,365	3,053	2,482	3,173
Desvio padrão	Insatisfeito	0,763	0,854	0,741	0,855	1,109	0,818	0,887	0,925	0,668	0,610	0,628
	Satisfeito	0,704	0,823	0,659	0,728	0,800	0,816	0,904	0,920	0,763	0,771	0,600
Estatística teste t (valor prova - p)		-3,662 (<1%)	-1,261 (0,209)	-2,415 (<5%)	-2,356 (<5%)	-3,053 (<1%)	-2,159 (<5%)	-2,294 (<5%)	-1,590 (0,114)	-0,653 (0,515)	-1,339 (0,182)	-2,353 (<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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 24 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função da concordância ou não sobre a idade da reforma por parte dos profissionais em estudo.

Tabela 24: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função da concordância com a idade da reforma

Estatísticas	Concordância idade reforma	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Sim	18	18	18	18	18	17	17	17	18	17	17
	Não	136	134	137	138	138	131	131	131	136	137	128
Média	Sim	3,099	2,414	3,236	3,033	3,678	2,858	2,652	3,064	3,190	2,676	2,958
	Não	3,252	2,735	3,371	3,059	3,735	3,116	2,914	3,319	2,995	2,363	3,102
Desvio padrão	Sim	0,659	0,763	0,794	0,730	0,570	0,837	0,770	0,953	0,795	0,564	0,578
	Não	0,756	0,831	0,682	0,787	0,960	0,813	0,922	0,912	0,743	0,724	0,614
Estatística teste t (valor prova - p)		-0,817 (0,415)	-1,557 (0,121)	-0,775 (0,439)	-0,133 (0,894)	-0,246 (0,806)	-1,226 (0,222)	-1,119 (0,265)	-1,077 (0,283)	1,042 (0,299)	1,718 (0,088)	-0,914 (0,362)

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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões, com exceção de SCHSES e SSVR, os valores médios obtidos pelos profissionais que afirmaram não concordar com a idade da reforma são superiores aos valores médios obtidos pelos profissionais que concordam com a idade da reforma. A um nível de significância de 5% concluiu-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Pode-se afirmar que a concordância com a idade da reforma não é determinante na satisfação dos profissionais avaliada pela CAF.

Na tabela 25 apresentam-se os resultados das dimensões da escala CAF em função do desempenho de cargo de gestão por parte dos profissionais em estudo.

Tabela 25: Caracterização das dimensões avaliadas no questionário CAF em função do desempenho de cargo de gestão

Estatísticas	Cargo de gestão	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SELT	SELI	SCHSES	SSRV	SG
n	Sim	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Não	143	140	144	143	143	135	135	135	141	139	130
Média	Sim	3,280	2,589	3,505	3,122	3,817	3,146	2,877	3,415	3,031	2,293	3,118
	Não	3,238	2,709	3,346	3,041	3,719	3,081	2,902	3,261	3,028	2,450	3,094
Desvio padrão	Sim	0,674	0,852	0,613	0,831	0,685	0,743	0,802	0,905	0,836	0,825	0,597
	Não	0,762	0,836	0,708	0,770	0,964	0,847	0,934	0,937	0,724	0,711	0,623
Estatística teste t (valor prova - p)		0,252 (0,802)	-0,633 (0,528)	1,017 (0,311)	0,464 (0,643)	0,471 (0,638)	0,346 (0,730)	-0,117 (0,907)	0,734 (0,464)	0,021 (0,983)	-0,953 (0,342)	0,177 (0,860)

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; **SG** – Satisfação Global.

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que em todas as dimensões, com exceção de SGSG e SELT, os valores médios obtidos pelos profissionais que afirmaram desempenhar cargo de gestão são superiores aos valores médios obtidos pelos profissionais que não desempenham cargo de gestão. A um nível de significância de 5% concluiu-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Pode-se afirmar que o desempenho de cargo de gestão não é determinante na satisfação dos profissionais avaliada pela CAF.

3.3. Discussão dos Resultados

Terminada a apresentação e análise dos resultados, é chegado o momento, de se proceder à sua discussão, relevando os dados mais significativos, assim como verificar a validade das hipóteses de investigação e estabelecer comparação com o marco teórico e com outros estudos existentes nesta

área. Deste modo, segue-se o resumo das 4 hipóteses de investigação, formuladas no início do estudo:

Hipótese H1: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características sociodemográficas.

As variáveis sociodemográficas não apresentam influência assinalável nas dimensões da CAF nem na satisfação global dos colaboradores dos CRI do norte de Portugal, não obstante a este estudo Luthans (1989) e Green, Ross e Wertz (1999), afirmam que as variáveis sociodemográficas podem influenciar a satisfação profissional. O estudo de Rocha (2016) está em concordância, com o estudo presente, referindo que as variáveis sociodemográficas não constituem fatores de explicação para a satisfação profissional. Para Ribeiro (2014) há algumas variáveis sociodemográficas que influenciam a satisfação no trabalho tais como a idade, o género e não ter descendência.

Hipótese H2: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características profissionais.

Neste estudo existem duas variáveis profissionais com influência assinalável em algumas dimensões da CAF, a categoria profissional e o tipo de vínculo. O tempo de serviço profissional e o tempo de serviço na função não apresentaram influência significativa sobre os resultados obtidos para a satisfação profissional. A categoria profissional tem influência significativa nas dimensões: SDC e SELI e o tipo de vínculo nas dimensões: SGFI, SGSG, SELT e satisfação global. Verificou-se que nas referidas dimensões, eram os enfermeiros que se encontram significativamente mais satisfeitos que os médicos, e os profissionais não efetivos mais satisfeitos que os que se encontravam efetivos.

Contrariamente a este trabalho, o estudo de Rocha (2016) indica que, as variáveis profissionais não apresentam influência significativa na satisfação profissional dos colaboradores. Os resultados alcançados com este estudo divergem, em parte com as teorias da satisfação, pese embora que neste estudo não se verifiquem os pressupostos da satisfação profissional nos CRI do norte de Portugal e com a pirâmide de Maslow, dado que na maioria das situações estudadas, o vínculo profissional ou seja a segurança dada ao trabalhador contribui para o aumento da satisfação profissional.

Hipótese H3: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para o nível de formação.

As variáveis de formação apresentaram influência assinalável em algumas dimensões da CAF. A habilitação literária tem influência significativa nas dimensões: SEL e SSRV e a facilidade em frequentar formações nas dimensões: SGFI, SCT, SDC, SELI e satisfação global. Verificou-se que nas referidas dimensões eram os profissionais com mestrado/doutoramento que estavam significativamente menos satisfeitos e os profissionais que tinham facilidade em frequentar formação que estavam mais satisfeitos. Ao invés do estudo de Moura (2012) que indica que os sujeitos com um nível mais elevado de instrução expõem também níveis mais elevados de satisfação profissional.

Hipótese H4: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características laborais.

Neste estudo confirma-se que, existem variáveis laborais com influência assinalável em algumas dimensões da CAF: a prestação direta de serviços; o local de trabalho; a satisfação com o vencimento possibilidade de escolher novamente o mesmo local para trabalhar; a existência de incentivos; existência de conflitos no local de trabalho e a satisfação com reconhecimento social. As variáveis: concordância com a idade atual da reforma e desempenho de cargo de gestão não apresentaram influência significativa sobre os resultados obtidos para a satisfação profissional.

A prestação direta revelou influência significativa em SSRV, estando com profissionais com prestação direta de serviços mais satisfeitos. Por outro lado, verificou-se que o local de trabalho não é determinante na satisfação sentida pelos profissionais, com exceção da dimensão SGSG, na qual os profissionais que trabalham na CRI-norte estavam significativamente mais satisfeitos do que os profissionais que trabalham no PIAC/Alcoologia/Desabilitação. A satisfação com o vencimento é determinante nos resultados das dimensões: SGFI, SGSG, SEL, SELT, SCHSES, SSRV e SG, concluindo-se que profissionais satisfeitos com o vencimento estavam mais satisfeitos nas dimensões avaliadas pela CAF, sendo esse resultado estatisticamente significativo nas referidas dimensões. Relativamente à possibilidade de escolher o mesmo local para trabalhar verificou-se que nas dimensões SGFI e NM as diferenças observadas apresentam evidência estatística. A existência de incentivos não monetários é determinante na satisfação manifestada nas dimensões: SCT, NM, SEL, SELI e satisfação global, sendo os profissionais que referiam existir tais incentivos os mais satisfeitos. A existência de conflitos no local de trabalho é determinante na satisfação manifestada nas dimensões: SGFI, SGSG, SCT, SDC, NM, SEL, SELT, SELI e satisfação global, sendo os profissionais que referiam não existir tais conflitos os mais satisfeitos. A satisfação com o reconhecimento social é determinante nos resultados das dimensões: SGFI, SCT, SDC, NM, SEL, SELT e SG, concluindo-se que profissionais satisfeitos com o vencimento estavam mais satisfeitos nas dimensões avaliadas pela CAF, sendo esse resultado estatisticamente significativo nas referidas dimensões.

O estudo de Moura (2012) indica que a maior parte das variáveis laborais têm influência na satisfação profissional. Yuen, Loh, Zhou e Wong (2018) acrescentam ainda que, o ambiente de trabalho é das variáveis que mais influencia a satisfação profissional dos colaboradores. Em concordância com o estudo presente, Pina, Cunha et al. (2003) referem que o ordenado e as gratificações monetárias proporcionam satisfação no trabalho.

A teoria dos fatores higiénicos e motivacionais, desenvolvida por Herzberg, Mausner e Syderman (1959), indica que um dos fatores que eleva a satisfação é a recompensa (fator motivacional) e um dos fatores que provoca a insatisfação no trabalho é o ordenado (fator de contexto ou higiénico), podemos então considerar que esta teoria vai de encontro aos resultados obtidos no estudo presente visto que ambos influenciam positiva ou negativamente a satisfação profissional dos colaboradores.

A teoria da equidade de Adams e Freedman (1976), também está em concordância com o presente estudo pois refere que os sujeitos são motivados quando compensados de forma justa, ou seja, mais uma vez se identifica a influência das recompensas na satisfação profissional.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Neste tópico apresentam-se as considerações finais, sumariando a informação mais relevante de todo o estudo, abordada nos tópicos anteriores, posteriormente expõem-se as limitações que surgiram ao longo da investigação e por fim, desenvolvem-se as sugestões e futuras linhas de investigação.

As organizações só alcançam sucesso, ou seja, atingem os objetivos com o esforço de todos os seus colaboradores, que trabalhando em equipa promovem a melhoria desempenho organizacional. Qualquer organização com colaboradores satisfeitos tem inúmeras vantagens pois atrai os melhores, reduz a rotatividade do pessoal, amplia a produtividade, diminui os custos, melhora a imagem e obtém competitividade (Mezomo, 2001).

O presente estudo assentou numa reflexão, acerca de como as variáveis sociodemográficas, as profissionais, as de formação e as laborais influenciam o nível de satisfação profissional dos colaboradores dos Centros de Respostas Integradas do norte de Portugal. O estudo proporcionou a compreensão que estes profissionais têm sobre das organizações onde executam funções, as

quais se encontram em constantes mutações, de modo a detetar causas de inaptações e as respectivas consequências, para deste modo efetuar as modificações pretendidas e implementar medidas que promovam a satisfação profissional.

Esta investigação demonstra que, relativamente às variáveis sociodemográficas e à satisfação profissional, os profissionais de género feminino apresentam-se mais satisfeitos do que os profissionais de género masculino, os colaboradores com mais de 50 anos apresentam uma maior satisfação em todas as dimensões com exceção da dimensão Níveis de Motivação (NM) em que são os funcionários mais novos que apresentam maior satisfação, os profissionais não casados apresentam uma maior satisfação do que os profissionais casados ou em união de facto e os colaboradores que não têm filhos apresentam um nível de satisfação mais elevado do que os colaboradores com filhos.

Relativamente às variáveis profissionais e à satisfação profissional pode-se considerar que, os profissionais com níveis de satisfação mais elevados nas dimensões: SGSG; STC; SDC; SEL; SELT; SELI; SCHSES e SG são os enfermeiros. Nas outras dimensões destacam-se os técnicos de saúde ou de apoio no serviço. Os médicos são os profissionais menos satisfeitos em todas as dimensões. No que concerne ao tempo de exercício profissional pode-se destacar que os profissionais que se encontram no meio da carreira apresentam-se menos satisfeitos do que os que trabalham há pelo menos 30 anos. No tempo de serviço na função salienta-se que os profissionais que se encontram no meio do tempo de serviço na função apresentam-se menos satisfeitos do que os que trabalham, entre 20 a 24 anos, na função, com exceção das dimensões: SDC, SELT, SCHSES e SSRV, nestas dimensões os que se destacam mais satisfeitos são os profissionais com pelo menos 25 anos na função e os profissionais com vínculo não efetivo estão mais satisfeitos do que os profissionais efetivos no serviço.

No que diz respeito às variáveis de formação e à satisfação profissional destacamos o seguinte, os profissionais com bacharelato/licenciatura estão mais satisfeitos em quase todas as dimensões e globalidade da satisfação do que os profissionais com mestrado/doutoramento, em todas as dimensões há mais profissionais que afirmam terem facilidade em frequentar formação do que profissionais que não manifestaram essa facilidade e os profissionais com facilidade em frequentar formação estão mais satisfeitos nas dimensões avaliadas pela CAF, sendo essa diferença estatisticamente significativa em SGFI, SCT, SDC, SELI e globalidade da escala.

No que concerne às variáveis laborais e à satisfação profissional consideramos o seguinte, em todas as dimensões, com exceção das: NM, SELI e SCHSES, que os profissionais com prestação direta de serviços se encontram mais satisfeitos do que os profissionais sem prestação direta, os profissionais da comunidade terapêutica encontram-se mais satisfeitos nas dimensões: SGFI, SGSG, SDC, NM e globalidade da satisfação; os profissionais da CRI-norte apresentam-se mais satisfeitos nas dimensões: SCT, SHSES e SSRV e os profissionais dos serviços centrais são os mais satisfeitos com a liderança. Os profissionais do PIAC, Alcoologia e Desabilitação apresentaram níveis de satisfação mais baixos em todas as dimensões da CAF, confirma-se mais profissionais a afirmarem estarem satisfeitos com o vencimento do que o contrário, havendo diferenças entre os

profissionais satisfeitos e os insatisfeitos nas seguintes dimensões: SGFI, SGSG, SEL, SELT, SCHSES, SSRV e SG, em todas as dimensões há mais profissionais que afirmaram que escolheriam a mesma instituição do que profissionais que não fariam essa escolha, novamente, em todas as dimensões, com exceção de SCHSES e SSRV. Assim como, há mais profissionais que afirmaram existem incentivos não monetários do que profissionais que não identificam tais incentivos. Existem mais profissionais que afirmam não existem conflitos no local de trabalho do que profissionais que identificam conflitos no local de trabalho, em todas as dimensões há mais profissionais que afirmam estarem satisfeitos com o reconhecimento social do que profissionais que não manifestam essa satisfação. Também existem mais profissionais que afirmam não concordar com a idade da reforma do que profissionais que concordam com a idade da reforma, com a exceção das dimensões SCHSES E SSVR e em todas as dimensões, com exceção de SGSG e SELT, que há mais profissionais que afirmam desempenhar cargo de gestão do que profissionais que não desempenham cargo de gestão.

Os resultados alcançados neste estudo convergem com algumas das teorias da satisfação profissional, nomeadamente a teoria dos fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg, Mausnar e Syderman (1959), refere que a recompensa e o ordenado influenciam a satisfação profissional. A teoria da equidade de Adams e Freedman (1976) aponta a recompensa como motivador para a satisfação profissional e a pirâmide de Maslow refere que o vínculo profissional contribui para a satisfação profissional, também com alguns estudos realizados pelos investigadores Luthans (1989), Green, Ross e Wertz (1999) e Ribeiro (2014), que afirmam que as variáveis sociodemográficas influenciam a satisfação profissional. Rocha (2016) menciona que tanto as variáveis profissionais como as sociodemográficas não influenciam a satisfação no trabalho e Moura (2012) indica que, maioritariamente, as variáveis laborais influenciam a satisfação profissional e os sujeitos com mais habilitações literárias têm níveis mais elevados de satisfação profissional, Pina, Cunha et al. (2003) indicam o ordenado como fator mais relevante para a satisfação profissional, já para Yuen, Loh, Zhou e Wong (2018) o fator mais relevante é o ambiente de trabalho.

A análise dos resultados obtidos com o presente estudo, revelou que os colaboradores dos CRI do Norte de Portugal estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos nesta medida considera-se que os responsáveis pelos CRI do Norte de Portugal, para obterem resultados mais satisfatórios por parte dos colaboradores deveriam, envolvê-los nos processos de tomada de decisões e em atividades que promovessem a melhoria do funcionamento da própria organização. Sugere-se também que possibilitem aos profissionais a conciliação do trabalho com assuntos de índole pessoal ou relacionadas com a saúde, motivar os colaboradores a aprender novos métodos de trabalho individuais ou em equipa e disponibilizar todos os equipamentos e serviços necessários para o bom desempenho das suas tarefas, proporcionar a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais ou nos próprios processos de promoção e por último, mas não menos importante, a remuneração dos colaboradores deveria ser adequada face ao trabalho que este executa. Para que todos estes tópicos sejam bem sucedidos, cabe à liderança aceitar as críticas e sugestões de melhoria, desenvolver ações de formação e adequar o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa. Considera-se que estas ações e medidas sugeridas

poderão contribuir para o aumento da satisfação profissional e conseqüentemente, irão influenciar positivamente a melhor prestação de cuidados de saúde e desempenho e sustentabilidade organizacional.

A principal limitação do estudo relaciona-se com a dimensão da amostra, sendo que a recolha dos dados revelou-se muito difícil de obter dado que a grande parte dos profissionais não se mostraram disponíveis para colaborar no preenchimento do questionário. Em estudos futuros sugere-se abranger uma dimensão mais ampla da amostra, com outras instituições públicas e privadas, e que possam estabelecer comparações entre a satisfação profissional dos seus colaboradores e os seus determinantes.

Referências Bibliográficas

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.

Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.

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.

Anyango, C., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Employee Characteristics and Job Satisfaction. *International Journal of Science and Research*, 4 (6), 2607-2610.

Azevedo, R. (2012). *Satisfação dos Profissionais de Cuidados de Saúde Primários*. Dissertação de mestrado. Universidade Fernando Pessoa.

Barros, C., & Cunha, L. (2010). INSAT 2010 - Inquérito Saúde e Trabalho: outras questões, novas relações. *Laboreal*, 2,19-26.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cura, M. L., & Rodrigues, A. R. (1999). Satisfação profissional do enfermeiro. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, 4, 21-28.

Daud, N. (2016). Determinants of job satisfaction: How satisfied are the new generation employees in Malaysia? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 208-213.

Decreto-Lei n.º 124/2011 de 29 de Dezembro, Diário da República, 1ª série – N.º 249.

Decreto-Lei n.º 648/2007 de 30 de maio, Diário da República, 1ª série – N.º 104.

Epps, R. (2006). *Corporate Governance and Earnings Management: The Effects of Board Composition Size, Structure and Board Policies on Earnings Management*: <http://ssrn.com/paper=929312>, acessado em 20 de dezembro de 2006.

Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual Da Psicossociologia das Organizações. Portugal*: McGraw-Hill.

Fonseca, R. M. P. (2014). *Satisfação Profissional nas USF da ARS Centro. Fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra.

Freixo, J. M. V., (2010). *Metodologia Científica*, Editora Piaget.

Graça, L. (1999). *A Satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde: Instrumentos para a melhoria da qualidade*. Portugal Direcção Geral de Saúde, 1ª ed. Coimbra: Gráfica de Coimbra.

Graça, T. S. B. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social. Escola Superior de Gestão e Tecnologia. IPSantarém.

Green, T., Ross, J., & Weltz, J. (1999). Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional. Em C. L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.). *Revisão Internacional de Industrial Psicológico* 157-188. Nova Iorque: John Willey & Sons.

Hashim, R. (2015). Levels of job satisfaction among engineers in a Malaysian local organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 175-181.

Henriques, M. (2009). *Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Autónoma de Lisboa.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *A motivação para o trabalho*. 2ª edição, John Wiley & Sons Inc.

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.

Kunte, M., Gupta, P., Bhattacharya, S. & Neelam, N. (2017). Role overload, role self distance, role stagnation as determinants of job satisfaction and turnover intention in banking sector. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 39, 590-599.

Leite, M. (2013). *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Dissertação de mestrado. ISLA.

Lima, M. L., Monteiro, M. B. & Vala, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social 49 das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* 2ª ed., 101-122. Oeiras: Celta Editora.

Lobos, J. A. (1978). Comportamento organizacional. *Leituras seleccionadas*.

Locke, E. A. (1969): What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

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.

Matos, V. M. M. A. (2012). *Monitorização da Satisfação Profissional num Agrupamento de Centros de Saúde da Região Centro*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Coimbra: Universidade de Coimbra

Mattar, F. N. (1996) *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Altas, 97.

Mezomo, J. C. (2001). *Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos*. São Paulo: Manole.

Minner, J. (1992). *Industrial-organizational psychology*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Moura, S. (2012). *Satisfação dos profissionais de enfermagem*. Dissertação de mestrado. IPB-APNOR.

Oliveira, E. C. L. (2015). *Satisfação profissional, qualidade de serviço e segurança do utente. Um estudo de caso em instituições de Economia Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra.

Pestana, M. H., & Gageiro, J.N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. (6a Edição); Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pimentel (2011). *Satisfação no Trabalho. O Caso do Município de Condeixa-a-Nova*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga. Acedido em 29, janeiro, 2016 em: <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/308/1/Tese.pdf>.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

Ribeiro, M. C. F. S. (2014). *Satisfação no trabalho dos enfermeiros de um agrupamento de centros de saúde*. Dissertação de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem. Escola Superior de Enfermagem do Porto.

Rocha, R. M. P. (2016). *Satisfação profissional dos enfermeiros do INEM*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde. Universidade do Minho.

Saner, T. & Eyupoglu, S. Z. (2015). The job satisfaction of bank employees in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1457-1460.

Santos, B. (2012). *Satisfação no Trabalho. O Caso de um Banco*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.

Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Santos, S., Spagnoli, P., Ramalho, N., Passos, A. & Caetano, 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.

Taylor, J. (1977). Job satisfaction and the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*, 50, 243-252.

Veloso, C. M., Lunga, D. A. & Fernandes, P. O. (2016). A influência da satisfação docente na competitividade e no desenvolvimento das instituições de ensino superior: o caso do Instituto Politécnico do Kwanza Sul. *Internacional Conference on Regional Science: Treinta años de integración en Europa desde la perspectiva regional: balance y nuevos retos*.

Veloso, C. M., Lunga, D. A. & Fernandes, P. O. (2017). The teachers' satisfaction in higher education institutions as key factor of the strategic management and of the organizational competitiveness. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 633-644.

Wang, Z., & Jing, X. (2017). Job satisfaction among immigrant workers: A review of determinants. *Social Indicators Research*. doi: 10.1007/s11205-017-1708-z.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q. & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A*, 110, 1-12.

Anexos

Anexo A Questionário Aplicado na Investigação

Questionário

Preencha ou assinale com um (X) a sua resposta

I – Parte

1 - **Sexo:** Masculino Feminino

2 - **Idade:** _____ anos

3 - **Estado civil:** Solteiro Casado União de facto Viúvo Divorciado

4 - **Tem filhos:** Sim Não

4.1 - Se sim, que idade/s tem/ têm? _____

5- **Habilitações académicas/ profissionais:**

Bacharelato	
Licenciatura	
Pós-graduação	
Especialidade	
Mestrado	
Doutoramento	

6 - Categoria profissional:

Segurança	
Assistente Técnica	
Assistente Social	
Enfermeiro(a)	
Psicólogo(a)	
Médico(a)	

7 - Função que desempenha nesta instituição: _____**8 - Tempo de exercício profissional:** _____ anos.**9 - Tempo de serviço na categoria:** _____ anos.**10 - Executa funções de prestação direta de serviços?**Sim Não **11- Local onde exerce funções:**

Bragança	
Vila Real	
Viana do Castelo	
Braga	
Porto	

12 - Tipo de vínculo:

Efetivo	
---------	--

Colaborador	
Outro : _____	

13 - Horário semanal:

Horário completo (35h / semana)	
Horário completo (40h / semana)	
Horário acrescido (42h / semana)	

14 -Tipo de horário: Fixo Por turnos

14.1 - Se trabalha por turnos, estes incluem turnos noturnos? Sim Não

15- Relativamente ao seu vencimento considera-se:

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito

16- Gosta de exercer funções nesta instituição?

Sim Não

Se respondeu não, porquê? _____

17- Principais razões que o levaram a trabalhar nesta instituição:

Ordem Familiar	
Gosto/ Interesse pela área	
Experiência profissional/ Conhecimento na área	
Oportunidade de progressão na carreira	
Acessibilidade	
Única hipótese de trabalho	

18- Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo esta instituição?

Claro que sim	
Provavelmente sim	
Provavelmente não	
Claro que não	
Não sei	

19- No seu local de trabalho já teve algum incentivo, que não o seu vencimento?

Sim Não

19.1 -Se sim qual? _____

20- No seu local de trabalho existem conflitos?

Sim Não

20.1 - Se sim, de que tipo? _____

21- A instituição dá-lhe facilidades para frequentar cursos de capacitação relativos à sua área de trabalho?

Sim Não

22- Relativamente ao reconhecimento social da sua profissão, considera-se?

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito

23- Concorda com a atualidade de reforma?

Sim Não

23.1 - Se sim porquê? _____

23.2 - Se não porquê? _____

24- Gestão do serviço: tem funções de gestão ou chefia no serviço?

Sim Não

24.1 - Se sim, de que tipo? _____

25- Se tivesse a possibilidade de voltar ao princípio, escolheria a mesma profissão?

Sim Não

25.1 - Se sim, porquê? _____

25.2 - Se não, porquê? _____

II – Parte

Abaixo vai encontrar um conjunto de afirmações, assinale com uma (X) o grau de satisfação ou de motivação relativo às mesmas, sendo 1- Muito Insatisfeito/ Muito Desmotivado e 5 – Muito Satisfeito/ Muito Motivado.

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						
Acções 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 a 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 a 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						

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

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						

Obrigada pela colaboração.

Anexo B Tabela das Dimensões

Dimensões	Variáveis Independentes
<p>Satisfação global dos funcionários com a instituição</p>	<p>Imagem da instituição</p> <p>Desempenho global da instituição</p> <p>Papel da instituição na sociedade</p> <p>Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade</p> <p>Forma como a instituição gere os conflitos de interesses</p> <p>Nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na respectiva missão.</p> <p>Envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão</p> <p>Envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria</p> <p>Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e gestores</p>
<p>Satisfação com a gestão e sistemas de gestão</p>	<p>Aptidão da liderança para conduzir a instituição (estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos...)</p> <p>Aptidão da gestão para comunicar</p> <p>Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado</p> <p>Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados</p> <p>Forma como a instituição recompensa os esforços individuais</p> <p>Forma como a instituição recompensa os esforços de grupo</p> <p>Postura da instituição face à mudança e à modernização</p>

<p>Satisfação com as condições de trabalho</p>	<p>Ambiente de trabalho</p> <p>Modo como a instituição lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais</p> <p>Horário de trabalho</p> <p>Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais</p> <p>Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde</p> <p>Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais</p> <p>Igualdade de oportunidades nos processos de promoção</p> <p>Igualdade de tratamento na instituição</p>
<p>Satisfação com o desenvolvimento da carreira</p>	<p>Política de gestão de recursos humanos existente na instituição</p> <p>Oportunidades criadas pela instituição para desenvolver novas competências</p> <p>Acções de formação que realizou até ao presente</p> <p>Mecanismos de consulta e diálogo existentes na instituição</p> <p>Nível de conhecimento que tem dos objectivos da instituição</p>
<p>Níveis de motivação</p>	<p>Aprender novos métodos de trabalho</p> <p>Desenvolver trabalho em equipa</p> <p>Participar em acções de formação</p> <p>Participar em projectos de mudança na instituição</p> <p>Sugerir melhorias</p>
<p>Satisfação com o estilo de liderança</p>	<p>O gestor de topo...</p> <p>Lidera através do exemplo</p> <p>Demonstra empenho no processo de mudança</p>

	<p>Aceita críticas construtivas</p> <p>Aceita sugestões de melhoria</p> <p>Delega competências e responsabilidades</p> <p>Estimula a iniciativa das pessoas</p> <p>Encoraja a confiança mútua e o respeito</p> <p>Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança</p> <p>Promove acções de formação</p> <p>Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas</p> <p>Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa</p> <p>O gestor de nível intermédio...</p> <p>Lidera através do exemplo</p> <p>Demonstra empenho no processo de mudança</p> <p>Aceita críticas construtivas</p> <p>Aceita sugestões de melhoria</p> <p>Delega competências e responsabilidades</p> <p>Estimula a iniciativa das pessoas</p> <p>Encoraja a confiança mútua e o respeito</p> <p>Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança</p> <p>Promove acções de formação</p> <p>Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas</p> <p>Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa</p>
<p>Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços</p>	<p>Equipamentos informáticos disponíveis</p> <p>Software disponível</p> <p>Equipamentos de comunicação disponíveis</p> <p>Condições de higiene</p>

	<p>Condições de segurança</p> <p>Serviços de refeitório e bar</p> <p>Serviços sociais</p>
Satisfação com o sistema de remuneração vigente	<p>Sinto que sou pago (a) adequadamente face ao trabalho que desempenho</p> <p>A garantia de um salário ao fim do mês é o que me mantém na instituição</p> <p>O ordenando do funcionário dá para as despesas normais</p> <p>Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações académicas e o meu nível de remuneração</p>

Tabela 26: Dimensões (Modelo CAF 2006) e Variáveis independentes correspondentes
 Fonte: Elaboração Própria

Anexo C Tabelas Complementares

Relativamente à SGFI os inquiridos demonstram de modo geral satisfação nos itens: “Papel da instituição na sociedade” e “Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade”. Nos outros itens prevalece o não estar satisfeito nem insatisfeito (Tabela 27).

Tabela 27: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação global dos funcionários com a instituição

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
Imagem da instituição (n=167)	7,2	18,6	43,7	24,0	6,6
Desempenho global da instituição (n=167)	3,0	18,0	36,5	37,7	4,8
Papel da instituição na sociedade (n=167)	1,8	10,2	21,0	43,1	24,0
Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade (n=167)	1,2	6,0	36,5	44,3	12,0
Forma como a instituição gere os conflitos de interesses (n=167)	8,4	22,8	35,9	30,5	2,4
Nível de envolvimento dos funcionários na instituição e na missão. (n=167)	4,2	16,8	33,5	37,7	7,8
Envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão (n=167)	7,2	24,6	29,9	31,7	6,6
Envolvimento dos funcionários em atividades de melhoria (n=167)	5,4	23,4	33,5	30,5	7,2
Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e gestores (n=167)	7,8	22,2	32,3	29,3	8,4

MI - Muito Insatisfeito; I - Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à dimensão SGSG observa-se que em todos os itens a opção que registou maior frequência de respostas foi nem satisfeito nem insatisfeito. Nos itens relativos à gestão de topo e nos itens:”

Forma como o sistema de avaliação do desempenho foi implementado”; “Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados”; “Forma como a instituição recompensa os esforços individuais”; “Forma como a instituição recompensa os esforços de grupo” e “Postura da instituição face à mudança e à modernização” observa-se as maiores frequências de insatisfação (considerando muito insatisfeito e insatisfeito), conforme se observa na Tabela 28.

Tabela 28: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
Aptidão da liderança para conduzir a instituição - gestão topo (n=164)	14,6	24,4	37,2	18,9	4,9
Aptidão da liderança para conduzir a instituição - gestão intermédia (n=164)	6,1	22,6	31,7	32,9	6,7
Aptidão da gestão para comunicar - gestão topo (n=164)	17,1	22,0	36,6	21,3	3,0
Aptidão da gestão para comunicar - gestão intermédia (n=164)	6,7	20,1	36,0	28,7	8,5
Forma como o sistema de avaliação do desempenho foi implementado (n=164)	24,4	32,3	31,7	9,8	1,8
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados (n=164)	17,7	24,4	39,0	16,5	2,4
Forma como a instituição recompensa os esforços individuais (n=164)	25,3	32,9	29,3	11,0	1,8
Forma como a instituição recompensa os esforços de grupo (n=164)	23,2	31,1	32,9	11,0	1,8
Postura da instituição face à mudança e à modernização (n=164)	6,7	26,2	38,4	25,0	3,7

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 29, 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 29: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com as condições de trabalho

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
Ambiente de trabalho (n=168)	3,0	17,3	25,6	42,3	11,9
Modo como a instituição lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais (n=168)	8,3	18,5	38,1	29,2	6,0
Horário de trabalho (n=168)	4,8	4,8	28,6	50,0	11,9
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais (n=168)	2,4	7,7	21,4	55,4	13,1
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde (n=168)	3,6	3,0	19,6	55,4	18,5
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências (n=168)	2,4	11,9	42,9	35,7	7,1
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção (n=168)	14,9	20,2	39,9	21,4	3,6
Igualdade de tratamento na instituição (n=168)	7,1	14,9	37,5	33,3	7,1

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

De modo geral os inquiridos estão insatisfeitos ou nem satisfeitos nem insatisfeito com os itens que constituem a dimensão SDC, (Tabela 30).

Tabela 30: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o desenvolvimento da carreira

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
Política de gestão de recursos humanos existente na instituição (n=168)	10,7	29,8	30,4	26,2	3,0
Oportunidades criadas pela instituição para desenvolver novas competências (n=168)	6,5	25,0	36,3	26,8	5,4
Ações de formação que realizou até ao presente (n=168)	6,5	20,02	42,9	24,4	6,0
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na instituição (n=168)	4,2	22,6	39,3	29,2	4,8
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da instituição (n=168)	3,0	12,5	39,3	38,1	7,1

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

De modo geral os inquiridos estão satisfeitos com os itens que constituem a dimensão NM (Tabela 31).

Tabela 31: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com os níveis de motivação

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
Aprender novos métodos de trabalho (n=168)	3,0	8,3	22,6	46,4	19,6
Desenvolver trabalho em equipa (n=168)	4,2	7,7	20,2	39,3	28,6
Participar em ações de formação (n=168)	3,6	7,7	23,2	42,3	23,2
Participar em projetos de mudança na instituição (n=168)	4,2	8,9	20,2	44,0	22,6
Sugerir melhorias (n=168)	4,2	9,5	20,2	47,0	19,0

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

Por análise da tabela 32 conclui-se que de modo geral os inquiridos não estão satisfeitos nem insatisfeitos.

Tabela 32: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o estilo de liderança de topo

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
Lidera através do exemplo (n=159)	8,2	28,9	37,7	20,1	5,0
Demonstra empenho no processo de mudança (n=159)	10,1	23,3	37,1	23,3	6,3
Aceita críticas construtivas (n=159)	7,5	21,4	38,4	25,2	7,5
Aceita sugestões de melhoria (n=159)	6,9	20,1	40,3	25,2	7,5
Delega competências e responsabilidades (n=159)	8,2	17,0	46,5	21,4	6,9
Estimula a iniciativa das pessoas (n=159)	10,7	20,1	41,5	20,8	6,9

Encoraja a confiança mútua e o respeito (n=159)	8,8	21,4	36,5	27,7	5,7
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança (n=159)	12,6	24,5	36,5	20,8	5,7
Promove ações de formação (n=159)	14,5	20,1	42,1	18,2	5,0
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas (n=159)	16,4	27,0	37,1	15,7	3,8
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações (n=159)	13,3	24,1	38,6	18,4	5,7

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às práticas de liderança do nível intermédio conclui-se que de modo geral os inquiridos estão satisfeitos (Tabela 33).

Tabela 33: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o estilo de liderança intermédia

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
O gestor de intermédio...					
Lidera através do exemplo (n=159)	4,4	17,0	38,4	26,4	13,8
Demonstra empenho no processo de mudança (n=159)	5,0	14,5	35,2	32,1	13,2
Aceita críticas construtivas (n=159)	4,4	12,6	38,4	30,8	13,8
Aceita sugestões de melhoria (n=159)	5,0	10,1	39,0	28,9	17,0
Delega competências e responsabilidades (n=159)	4,4	15,1	35,2	32,1	13,2
Estimula a iniciativa das pessoas (n=159)	5,7	13,8	36,5	31,4	12,6
Encoraja a confiança mútua e o respeito (n=159)	4,4	13,2	35,8	30,8	15,7
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança (n=159)	5,7	17,6	35,2	30,2	11,3
Promove ações de formação (n=159)	8,2	17,0	41,5	23,9	9,4
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas (n=159)	5,7	23,9	41,5	21,4	7,5
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações (n=159)	6,9	17,0	34,0	27,0	15,1

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 34 trata dos itens da SCHSES verificando-se que os inquiridos manifestaram satisfação em todos os itens.

Tabela 34: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
Equipamentos informáticos disponíveis (n=166)	5,4	18,7	34,3	32,5	9,0
Software disponível (n=166)	4,2	24,1	31,9	31,9	7,8

Equipamentos de comunicação disponíveis(n=166)	5,4	15,7	33,1	39,2	6,6
Condições de higiene (n=166)	3,0	19,9	34,3	33,7	9,0
Condições de segurança (n=166)	4,8	20,5	28,3	39,8	6,6
Serviços de refeitório e bar (n=166)	33,7	22,3	24,7	16,9	2,4
Serviços sociais (n=166)	13,3	23,0	36,4	24,8	2,4

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a Tabela 35, relativa à SSRV, os inquiridos demonstram insatisfação em todos os itens.

Tabela 35: Distribuição percentual das respostas dos itens da satisfação com o sistema de remuneração vigente

Satisfação com...	Grau de satisfação				
	MI	I	NSI	S	MS
Sinto que sou pago (a) adequadamente face ao trabalho que desempenho (n=164)	37,2	40,2	14,6	7,3	0,6
A garantia de um salário ao fim do mês é o que me mantém na instituição (n=164)	10,4	18,9	42,1	23,8	4,9
O ordenando do funcionário dá para as despesas normais (n=164)	13,4	32,9	36,6	15,9	1,2
Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações académicas e o meu nível de remuneração (n=164)	31,1	28,7	26,2	11,6	2,4

MI - Muito Insatisfeito; I -Insatisfeito; NSI – Nem satisfeito, nem insatisfeito; S - Satisfeito; MS - Muito satisfeito.

Fonte: Elaboração Própria