



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

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

**SATISFAÇÃO LABORAL: A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DA
IPSS – FUNDAÇÃO PATRONATO DE SANTO ANTÓNIO**

Sara Freitas Pinto

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

Orientada por

Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Bragança, dezembro de 2024.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

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

**SATISFAÇÃO LABORAL: A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DA
IPSS – FUNDAÇÃO PATRONATO DE SANTO ANTÓNIO**

Sara Freitas Pinto

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

Orientada por

Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Bragança, dezembro de 2024.

Resumo

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são instituições fundamentais para a erradicação da pobreza e da exclusão social através, essencialmente, da sua missão de cariz social e pela atual relevância como entidades empregadoras. Trata-se de instituições de caráter privado, sem fins lucrativos, atuando na esfera pública e com o objetivo de satisfazer as necessidades globais da comunidade em que se inserem. Num mercado em que as organizações demonstram, cada vez mais, preocupação relativamente ao capital humano, é percebida a necessidade de estas investirem em dados relacionados com o grau de satisfação dos seus colaboradores – Satisfação Laboral.

O presente estudo enquadra-se numa pesquisa exploratória e quantitativa, baseada num estudo de caso, que tem por finalidade compreender e analisar a perceção dos colaboradores da IPSS – Fundação Patronato de Santo António.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo enquadra-se numa pesquisa quantitativa, sendo o questionário a técnica de recolha de dados utilizada. Deste modo, através da conceção e aplicação do questionário aos colaboradores da instituição em causa, os dados obtidos foram tratados com recurso ao software IBM SPSS Statistics 29.0.2.0, doravante designado apenas por SPSS.

No decorrer deste estudo de caso foi efetuada a revisão de literatura mais recente sobre o tema Satisfação Laboral, foi criado e adaptado o instrumento de recolha de dados, realizada a recolha e o tratamento dos dados, a análise e discussão dos mesmos e, por fim, a apresentação dos resultados obtidos.

O principal resultado deste estudo revela que os colaboradores se encontram satisfeitos com o seu trabalho, embora seja possível notar a existência de algum descontentamento no que diz respeito à capacidade da instituição para gerir conflitos, relativamente ao envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria e, por fim, em relação ao reconhecimento dos esforços individuais e das equipas.

Palavras-chave: Satisfação Laboral, Motivação, Gestão de Pessoas, Desempenho Profissional

Abstract

Private Social Solidarity Institutions (IPSS) are fundamental institutions for the eradication of poverty and social exclusion through, essentially, their social mission and their current relevance as employers. These are private, non-profit institutions, operating in the public sphere and with the objective of satisfying the global needs of the community in which they operate. In a market in which organizations increasingly show concern regarding human capital, there is a perceived need for them to invest in investigating the degree of satisfaction of their employees – Job Satisfaction.

The present study is part of an exploratory and quantitative research based on a case study, which aims to understand and analyze the perception of employees at IPSS – Fundação Patronato de Santo António.

The methodology used to develop this study is part of quantitative research, which proposes the use of a questionnaire as a data collection technique. In this way, through the design and application of the questionnaire to fifteen employees of the institution in question, the data obtained were processed using the IBM SPSS Statistics 29.0.2.0 software, hereinafter referred to simply as SPSS.

During this case study, the most recent literature review on the topic of SL was carried out, the design of the data collection instrument, the collection and processing of data, the analysis and discussion of data and, finally, the presentation of the results obtained.

The main result of this study reveals that employees are satisfied with their work, although it is possible to note the existence of some dissatisfaction about the institution's ability to manage conflicts, regarding the involvement of workers in improvement activities and, therefore, Finally, in relation to the recognition of individual and team efforts.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, People Management, Professional Performance

Aos meus pais e ao meu irmão por quem nutro muito amor.

Agradecimentos

A realização desta dissertação revelou-se um grande desafio, o maior destes últimos anos, e sei que não o teria conseguido sem um certo conjunto de pessoas que, de um modo ou outro, me ajudaram a chegar ao fim desta etapa e às quais eu dedico a minha profunda gratidão. Nomeadamente:

Aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio incondicional ao longo deste período, por serem o meu porto de abrigo e, acima de tudo, por serem os meus mais fiéis apoiantes e deste modo me permitirem nunca duvidar das escolhas que fiz.

À Lúcia, que me acompanha desde pequena e me inspira a procurar e desenvolver a melhor versão de mim mesma.

Ao João, pelo apoio, motivação e compreensão nas horas de maior angústia e na privação de tempo que este trabalho exigiu.

À minha orientadora, Professora Lúcia Lousada, pela ajuda, disponibilidade e orientação (no verdadeiro sentido da palavra), ajudando-me a perceber qual o melhor caminho a percorrer.

À Fundação Patronato de Santo António, uma IPSS inovadora e aberta a novos desafios, por ter concedido o meu pedido de realização deste estudo, e em especial ao Sr. Padre Óscar e à Dra. Conceição por todo o apoio, liberdade e força necessária para a concretização deste fim.

E a todos os outros que de forma direta ou indireta contribuíram para a minha chegada aqui.

Lista de Siglas e Acrónimos

AAAF – Atividades de Animação e Apoio à Família

CAF – *Commun Assessment Framework*

CP – Contrato Psicológico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

FPSA – Fundação Patronato de Santo António

GP – Gestão de Pessoas

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPM – Índice do Potencial Motivador

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

SPSS – Statistical Product and Service Solutions

Índice Geral

Índice Geral	viii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas.....	xii
Introdução.....	13
1. Enquadramento teórico	15
1.1 Conceito de Satisfação Laboral e a sua Importância.....	15
1.2 Diferença entre Satisfação e Motivação.....	17
1.3 A interação entre indivíduo, o trabalho e interação entre indivíduo e trabalho	18
1.4 Abordagens teóricas da Satisfação.....	20
1.4.1 Teorias de conteúdo	21
1.4.2 Teorias de processo	23
1.4.3 Teorias de resultado	25
1.5 Modelos teóricos da Satisfação	27
1.5.1 Modelo centrado no indivíduo	28
1.5.2 Modelo centrado nas situações.....	29
1.5.3 Modelo interacional.....	29
1.6 Dimensões e Fatores que influenciam a Satisfação	30
1.7 Consequências/Implicações da (In)satisfação.....	32
2. Metodologia de investigação	35
2.1 Questão de investigação e Objetivos do estudo.....	35
2.2 Caracterização da instituição.....	36
2.3 Instrumento de recolha de dados.....	37
2.3.1 Caracterização do questionário	38
2.4 População e Amostra	38
2.5 Definição de Variáveis	39
2.6 Aplicação prática do questionário	39
2.7 Técnicas estatísticas utilizadas	40
2.7.1 Fiabilidade do questionário	41
3. Apresentação e análise dos resultados	42

3.1 Satisfação global dos trabalhadores com a instituição	44
3.2 Satisfação com as condições de trabalho	51
3.3 Satisfação com a gestão de recursos humanos	58
3.4 Motivação pessoal.....	62
3.5 Satisfação com a liderança intermédia (Direção Técnica)	65
3.6 Satisfação com a liderança de topo (Direção Executiva)	72
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	79
Referências Bibliográficas	82
Anexos	86
Anexo A Organograma.....	86
Anexo B Pedido de autorização à Direção/Conselho de Administração da FPSA	87
Anexo C Caraterização das variáveis	88
Anexo D Análise Descritiva	95
Anexo E Questionário	100

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo da Teoria das Características da Função.....	23
Figura 2: “Imagem da Instituição”.....	44
Figura 3: “Relacionamento da instituição com os cidadãos e a comunidade”.....	45
Figura 4: “Relacionamento da instituição com os parceiros”.....	45
Figura 5: “Capacidade de adaptação da instituição à mudança (agilidade)”.....	46
Figura 6: “Capacidade de inovação da instituição”.....	47
Figura 7: “Capacidade da instituição para gerir os conflitos de interesse”.....	48
Figura 8: “Envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da instituição”.....	49
Figura 9: “Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria”.....	49
Figura 10: “Responsabilidade social da instituição”.....	50
Figura 11: “Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade”.....	51
Figura 12: “Ambiente de trabalho entre os elementos da sua Equipa/Unidade Orgânica”.....	52
Figura 13: “Ambiente de trabalho entre Equipas/Unidades Orgânicas”.....	52
Figura 14: “Equipamentos TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação”.....	53
Figura 15: “Aplicações, plataformas e software”.....	54
Figura 16: “Intranet”.....	54
Figura 17: “Mobiliário de trabalho (secretária e cadeiras)”.....	55
Figura 18: “Condições de higiene e limpeza”.....	56
Figura 19: “Condições de segurança”.....	56
Figura 20: “Medidas de bem-estar desenvolvidas”.....	57
Figura 21: “Espaço de refeições”.....	58
Figura 22: “Acolhimento e apoio a novos trabalhadores”.....	58
Figura 23: “Horário de trabalho”.....	59
Figura 24: “Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal”.....	60
Figura 25: “Forma como é implementado o sistema de avaliação do desempenho”.....	60
Figura 26: “Desenvolvimento de competências, nomeadamente através de formação”.....	61
Figura 27: “Igualdade de tratamento e de oportunidades”.....	62
Figura 28: “Aprender novos métodos de trabalho”.....	62
Figura 29: “Desenvolver trabalho de equipa”.....	63

Figura 30: “Participar na melhoria da instituição”	64
Figura 31: “Participar em ações de formação”	64
Figura 32: “Participar em projetos de Responsabilidade Social”	65
Figura 33: “Lidera através do exemplo”	66
Figura 34: “Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica”	66
Figura 35: “Aceita sugestões de melhoria”	67
Figura 36: “Estimula a autonomia dos trabalhadores”	67
Figura 37: “Encoraja a confiança mútua e o respeito”	68
Figura 38: “Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua”	68
Figura 39: “Promove a frequência de ações de formação”	69
Figura 40: “Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho”	70
Figura 41: “Reconhece os esforços individuais e das equipas”	70
Figura 42: “Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa”	71
Figura 43: “Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais”	71
Figura 44: “Lidera através do exemplo”	72
Figura 45: “Capacidade de planeamento e de organização”	73
Figura 46: “Capacidade para inovar, desenvolver e modernizar o organismo”	74
Figura 47: “Informa e consulta os trabalhadores sobre assuntos relevantes para a instituição”	74
Figura 48: “Comunica de forma clara com dirigentes e trabalhadores”	75
Figura 49: “Encoraja a confiança mútua e o respeito”	75
Figura 50: “Promove uma cultura de aprendizagem e de melhoria contínua”	76
Figura 51: “Promove ações de formação”	76
Figura 52: “Cria condições para a delegação de responsabilidades e competências”	77
Figura 53: “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”	78

Índice de Tabelas

Tabela 1: Classificação das teorias da motivação.....	21
Tabela 2: Teorias de conteúdo.....	22
Tabela 3: Teorias de conteúdo.....	24
Tabela 4: Teorias de conteúdo.....	26
Tabela 5: Modelos teóricos da Satisfação.....	28
Tabela 6: Dimensões da satisfação laboral.....	30
Tabela 7: Consequências da (In)satisfação laboral.....	33
Tabela 8: Investigações quantitativa e qualitativa.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 9: Caracterização das variáveis dependentes e independentes do estudo.....	39
Tabela 11: Fidelidade do questionário.....	41
Tabela 10: Caracterização sociodemográfica e profissional.....	43

Introdução

Num contexto socioeconómico marcado pela globalização, elevada competitividade e flexibilização no trabalho, o Homem, enquanto ser adaptativo e evolutivo, procura acompanhar as mudanças e “encontrar soluções práticas para aumentar o seu bem-estar, conforto, condições de saúde e, conseqüentemente, a sua qualidade global de vida” (Fernandes, 2018, p. 5).

Os colaboradores, ativos importantes para as organizações, precisam de ser estrategicamente incorporados, devido à sua importância ao nível da produção de bens e serviços de elevado valor acrescentado (Drucker, 1992), pelo que é fundamental que as organizações se centrem no capital humano. Ou seja, independentemente das dimensões ou da sua atividade, qualquer organização carece de uma Gestão de Pessoas (GP), enquanto agentes de trabalho, pois, atualmente, estes são vistos como um recurso que deve ser otimizado e utilizado com eficácia e eficiência (Sousa et al., 2006).

Nesta linha de pensamento, entende-se que, atualmente, as organizações procuram dar importância “à pessoa humana, à sua felicidade, satisfação e realização, no exercício da atividade profissional” (Salgado et al., 2016, p. 34), humanizando as estruturas e permitindo que sejam adotadas estratégias que assegurem o bem-estar no trabalho e para que, conseqüentemente, sejam

ultrapassadas as dificuldades e os colaboradores sejam influenciados de forma positiva para contribuírem com o desenvolvimento organizacional.

A satisfação laboral é um conceito que tem vindo a ser, cada vez mais, abordado na literatura organizacional e, segundo Santos et al. (2023), pode ser definida como um estado emocional positivo, sentida pelo colaborador que gosta do seu trabalho e respetivas características, refletindo-se num bem-estar vivido no ambiente de trabalho.

Um colaborador satisfeito com o seu trabalho contribui de forma positiva para a organização à qual pertence e, nesta linha de pensamento, entende-se que a satisfação laboral e o seu entendimento no seio organizacional constitui um conceito de interesse (Spector, 1997).

Este estudo tem como objetivo geral compreender e analisar a perceção de satisfação dos colaboradores de uma IPSS - Fundação Patronato de Santo António, considerando, para tal, uma pesquisa descritivo-exploratória e uma metodologia de investigação quantitativa.

A presente dissertação está estruturada em quatro capítulos, abordando de forma organizada e detalhada os principais temas de investigação. O primeiro capítulo oferece um enquadramento teórico sobre a satisfação laboral, abordando os seguintes tópicos: conceito de satisfação laboral e sua relevância, distinção entre satisfação e motivação, interação entre o indivíduo e o trabalho, teorias da motivação e satisfação, modelos teóricos de satisfação, dimensões e fatores que influenciam a satisfação, além das consequências e implicações da (in)satisfação.

No segundo capítulo, a metodologia de investigação é discutida, com foco nas diretrizes que orientam o estudo. O terceiro capítulo traz a apresentação e análise dos resultados obtidos resultantes de questionários aplicados aos colaboradores da entidade, ilustrados através de gráficos e acompanhados de uma análise resumida de cada um, dando ênfase e relacionando com as teorias mencionadas no enquadramento teórico.

Por fim, o quarto e último capítulo é dedicado às conclusões, onde se reflete sobre os principais resultados do estudo, dificuldades e limitações encontradas, possíveis contribuições para a entidade e sugestões para futuras linhas de investigação.

1. Enquadramento teórico

1.1 Conceito de Satisfação Laboral e a sua Importância

A satisfação laboral é um conceito que tem vindo a ser, cada vez mais, abordado na literatura organizacional uma vez que é capaz de influenciar as componentes biopsicossociais do colaborador, bem como o desenvolvimento da própria organização.

A satisfação laboral é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do Comportamento Organizacional e, com o decorrer dos anos, revela-se uma certa falta de consenso em relação ao conceito, pelo que existe uma panóplia de definições (Lizote et al., 2017).

É importante realçar que o Comportamento Organizacional, de forma resumida e segundo análise de Araújo e Lopes (2015), é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações. Segundo os autores, o profundo conhecimento de cada um dos elementos referidos anteriormente permite o entendimento do todo organizacional e, deste modo, pode fornecer as bases que irão favorecer para o alcance dos objetivos organizacionais.

O conceito “satisfação laboral”, ao longo do seu percurso evolutivo, tem sido alvo de diversas análises e construtos, sendo que, na literatura, a definição com maior destaque é dada por Locke (1976, cit. in Carvalho et al., 2021), que a descreve como “resposta afetiva em relação ao trabalho, correspondendo a um estado emocional positivo ou de prazer, decorrente da avaliação do trabalho ou das experiências que o mesmo gera” (p. 348).

Spector (1997), entende que a satisfação laboral está relacionada com o número de resultados importantes que o indivíduo obtém com o seu trabalho, resultando da perceção/avaliação que este faz em relação a si mesmo e ao seu desempenho.

A satisfação laboral, segundo Pina et al. (2016), é um “estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (p.127).

Segundo Rainha (2016), a satisfação laboral é um “estado emocional agradável ou positivo resultante da experiência em si do trabalho, sendo o dito estado alcançado satisfazendo certos requisitos individuais através do seu trabalho” (p.57).

Apesar das diversas definições já apresentadas de satisfação laboral, Lizote et al. (2017), referem que o conceito corresponde ao grau de contentamento do indivíduo em relação a algumas dimensões específicas do seu trabalho, tais como: satisfação com o nível salarial; com os colegas de trabalho; com a chefia; com as promoções e com as características do próprio trabalho.

A satisfação no trabalho é reconhecida, em diversos estudos, como um fator chave que influencia a produtividade dos indivíduos, podendo ainda ser vista como uma atitude geral em relação à vida e/ou à qualidade de serviço (Rainha, 2016). Nesta linha de pensamento, entende-se que um indivíduo que se encontre satisfeito com o trabalho terá tendência a mostrar maior comprometimento

com a organização bem como revelará maiores níveis de desempenho no desenvolvimento das suas tarefas.

Segundo Cunha et al. (2014), existe a ideia de que os trabalhadores mais satisfeitos são os mais produtivos numa organização, mas a própria definição de satisfação laboral encontra-se mais próxima dos estados afetivos e das cognições associados, do que da produtividade.

Na perspetiva de Santos et al. (2023), e numa visão mais recente, a satisfação laboral pode ser definida como um estado emocional positivo, sentida pelo colaborador que gosta do seu trabalho e respetivas características, refletindo-se num bem-estar vivido no ambiente de trabalho, isto é, trata-se de um “estado emocional positivo ou de prazer que resulta da avaliação do trabalho ou expectativas associadas” (p.1). Segundo o autor referido anteriormente, pode ainda definir-se como uma “resposta cognitiva, afetiva/emocional e comportamental a determinadas tarefas”, gerando uma emoção positiva no colaborador e que, conseqüentemente, o torna motivado, eficiente e produtivo.

Segundo Ngui (2023), a satisfação laboral é uma resposta afetiva ou emocional a várias facetas do trabalho, trata-se de uma espécie de relação entre as expectativas humanas e as vantagens retiradas do trabalho, podendo ser influenciado por fatores ambientais internos e externos.

Com a evolução do conceito, surge ainda uma visão em que a satisfação laboral pode ser definida não só em relação à questão afetiva, mas também em termos de avaliação. A satisfação laboral reflete-se numa “avaliação” que o próprio colaborador realiza acerca do que ele espera do trabalho e do que ele é na realidade (Brázio, 2016).

Face ao exposto, é possível constatar que, nas diversas definições e abordagens que foram surgindo do conceito de satisfação laboral ao longo do tempo, esta pode ser abordada segundo as seguintes formas:

- Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho;
- Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho;
- Satisfação como uma “avaliação” que o colaborador centra entre o que ele espera do trabalho e do que ele é na realidade;
- Satisfação como uma “dinâmica”, em que o colaborador se adapta para manter o nível de satisfação que pretende no trabalho, sendo que a satisfação laboral pode evoluir as necessidades e aspirações do colaborado e o ambiente vivido no local de trabalho (Brázio, 2016; Carvalho et al., 2021).

A satisfação laboral é uma variável subjetiva e multifacetada, isto é, cada indivíduo tem as suas necessidades e objetivos, que se encontra sujeita às influências de forças internas e externas ao ambiente laboral, pelo que a sua definição é difícil de ser concretizada (Lizote et al., 2017).

Fernandes (2018), refere que a satisfação laboral é um conceito que se mantém inconsistente, pela dificuldade de a definir, pelo que, tradicionalmente, é vista como a resposta e/ou atitude afetiva face

à profissão, podendo traduzir-se em altos níveis de satisfação ou, sendo negativa, em insatisfação laboral.

Deste modo, podemos concluir que as diversas definições de satisfação envolvem componentes afetivas e cognitivas e que podem assentar no facto de as aspirações pessoais serem ajustadas com as possibilidades e situações reais do contexto laboral.

Resumindo, segundo Caetano et al. (2011), o conceito de satisfação laboral pode ser definido tendo em conta pelo menos dois aspetos: devemos especificar os processos psicológicos que constituem a experiência subjetiva da satisfação no trabalho, isto é, ter em atenção as atitudes do sujeito sendo, deste modo, é possível considerar-se as suas componentes cognitivas, afetivas e comportamentais; por outro lado, deve-se identificar as características associadas ao trabalho que produzem essas experiências subjetivas de satisfação.

1.2 Diferença entre Satisfação e Motivação

Os conceitos de motivação e de satisfação no trabalho têm vindo a ser debatidos ao longo de várias décadas, tendo-se vindo a assistir tanto a uma evolução dos mesmos, como a uma crescente importância que lhes é atribuída nas organizações. São conceitos muitas vezes confundidos, mas que embora distintos se completam.

Pina et al. (2016), realçam que o conceito de satisfação inclui as componentes afetiva e cognitiva, pelo que se pode resumir que a satisfação “assenta no facto de as aspirações pessoais serem ajustadas com as possibilidades oferecidas pela situação real de trabalho” (p. 127).

A satisfação depreende-se como um sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação efetuada entre o que é esperado com o que é efetivamente recebido. Pode tratar-se não só de um estado emocional, mas através de outros estudos teóricos, estar também relacionada a estados motivacionais e atitudinais (Lizote et al., 2017).

Segundo a literatura já abordada, existem várias definições para o conceito de satisfação, embora, segundo Cunha et al. (2014), seja possível detetar determinados padrões e ainda caracterizá-los segundo duas vertentes conceptuais: a Satisfação como estado emocional, sentimento ou resposta do indivíduo face ao trabalho (abrangente a todos os fatores do contexto organizacional); a Satisfação como uma atitude generalizada do indivíduo face ao trabalho (abrangente a todos os fatores do contexto organizacional).

A motivação é outro conceito que também interfere com a satisfação laboral e, segundo Pina et al. (2016), é a variável mais indicada (do que a satisfação) para influenciar o desempenho e os resultados produtivos. Segundo Masó e Verdecia (2023, p. 9), a motivação é um “processo psicológico, que expressa a orientação ativa, persistente e seletiva do sujeito” no meio em que se encontra. A motivação encontra-se relacionada a necessidades, a desejos, a impulsos e a objetivos e, no seio de uma organização, esta depende de três fatores que interagem entre si:

1. As diferenças individuais – compreende as necessidades pessoais, valores, atitudes, interesses e aptidões;

2. As características do trabalho – compreende as habilidades, autonomia, tipo de trabalho, feedback do superior hierárquico relativamente ao desempenho;
3. As práticas de gestão – compreende as políticas de recursos humanos capazes de proporcionar um ambiente laboral com objetivos e incentivos para o melhoramento das necessidades profissionais dos colaboradores (Masó & Verdecia, 2023; Wilson, 2010).

Silva e Reis (2022), referem que a motivação é o desejo de realizar altos níveis de esforço em direção a determinado objetivo e que está diretamente relacionada com os seguintes fatores: o objetivo, que corresponde à direção do comportamento; o esforço, que equivale à intensidade do comportamento; e a necessidade, que reflete a persistência do comportamento.

Segundo o autor referido anteriormente, a motivação é o que impulsiona o indivíduo para a realização de atividades e para que estas sejam realizadas da melhor forma possível sendo, deste modo, entendida como tudo o que impulsiona o indivíduo (através de estímulos externos ou internos) para a ação de determinada forma.

De acordo com Cunha et al. (2014), embora pareçam indistintos, os conceitos de satisfação e motivação, no contexto laboral, apresentam diferenças notórias, pois enquanto a motivação se traduz no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados, a satisfação mostra-se como uma relação afetiva com o trabalho/função exercida e decorre da existência de um conjunto de boas práticas de gestão de pessoas, tais como: flexibilidade de horários, valorização profissional, dinamização de convívios entre colegas, entre outros.

Desta forma, segundo Gonçalves (2014), é possível constatar-se que os conceitos anteriormente mencionados são distintos, podendo dizer-se que:

- a Satisfação encontra-se intimamente relacionada com os resultados e a própria avaliação dos mesmos, tratando-se de uma relação afetiva com o trabalho ou com a função exercida;
- a Motivação, de forma sucinta, trata-se de um conjunto de esforços para atingir um determinado fim, sendo que as variáveis que contribuem na sua definição são: direção, esforço, persistência e objetivos.

Por fim, e de forma a terminar este ponto, entende-se que os conceitos de satisfação e motivação se encontram, inevitavelmente, associados entre si, pelo que quando um indivíduo se sente motivado para atingir determinado objetivo/requisito exigido pela organização, parece existir uma óbvia relação com a sua própria satisfação.

1.3 A interação entre indivíduo, o trabalho e interação entre indivíduo e trabalho

Nos últimos anos, o mundo organizacional tem sofrido inúmeras mudanças e, segundo Salgado et al. (2016), vários autores reconhecem que existem diferenças entre o mundo organizacional “tradicional” e o mundo organizacional “contemporâneo”, nomeadamente no que diz respeito a

entendimentos acerca do contexto laboral como, por exemplo, o contrato psicológico de trabalho, o progresso, o sucesso e a responsabilidade sobre o processo de gestão de carreira.

Segundo Fernandes (2018), o próprio conceito de trabalho sofreu uma gradual evolução, uma vez que inicialmente a sua relevância resumia-se apenas ao valor financeiro, passando, nos dias de hoje, a ser reconhecido, não só pelo nível financeiro, mas também pelas oportunidades de evolução pessoal, por promover a identidade social e a autoestima e por se relacionar com os vários níveis de satisfação.

Do mesmo modo, tem vindo a desenvolver-se um interesse e até uma certa preocupação, por parte das organizações, com os seus colaboradores, nomeadamente no que diz respeito às metas e desejos estabelecidos pelas duas partes - Contrato Psicológico (CP) - o que permite, desta forma, criar vínculos e cimentar os já existentes.

De acordo Rego (2020), o CP é um construto multidimensional formado por duas dimensões: os fatores individuais e os fatores organizacionais. Assim, reflete-se num conjunto de expectativas/crenças individuais que um indivíduo cria relativamente à organização à qual pertence, e vice-versa, pelo que têm extrema importância para minimizar a insegurança e antecipar futuras trocas de ambas as partes, ajudando a atender às necessidades de ambas.

Segundo o autor referido anteriormente, o relacionamento é a base da socialização, sendo esse o meio em que os indivíduos adquirem conhecimentos e experiências. Silva e Reis (2022), referem que o processo de socialização é um processo de aprendizagem em que os colaboradores tentam moldar-se às necessidades e à cultura da organização.

Nesta linha de pensamento, Cunha et al. (2014) e Pina et al. (2016), referem que a análise das causas da satisfação com o trabalho, que serão abordadas posteriormente, resulta da consideração de três fatores: 1) O indivíduo; 2) O trabalho; 3) A interação indivíduo/trabalho.

E, deste modo, é importante perceber se as características individuais surgem como determinantes da satisfação laboral, se esse papel pertence às características do próprio trabalho ou se diz respeito a ambas as variáveis. Segundo Pina et al. (2016), a perceção da indagação colocada anteriormente, pode fazer-se segundo a seguinte equação:

$$S = f(P \times T \times APT \times E)$$

(1)

Em que representam: S – Satisfação com o trabalho; P – Personalidade/caraterísticas individuais; APT – Grau de ajustamento entre a pessoa e o seu trabalho; E – Erro

Muitos autores defendem que esta abordagem é demasiado básica na medida em que os dois elementos principais da equação (a Personalidade e o Trabalho) quando combinados indicam que:

- *“determinadas caraterísticas individuais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do tipo de trabalho desenvolvido;*

- *determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das características individuais dos seus executantes;*
- *a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as características do trabalho” (Pina et al., 2016, p.128).*

Mas, como já referido anteriormente, a satisfação laboral é um conceito multidimensional e, portanto, a partir desta multidimensionalidade surgem diversas variáveis para explicar a satisfação, tais como: as políticas e práticas organizacionais; as características da função; e as características individuais.

1.4 Abordagens teóricas da Satisfação

Decorrentes de estudos efetuados em diferentes contextos, surgiram diversas teorias sobre o trabalho, sendo que as mais referenciadas foram: os princípios de gestão designados por Gestão Científica, cujo fundador e líder foi Frederick Taylor; e a Escola das Relações Humanas, que surgiu com a experiência de *Hawthorne*, fundada por Elton Mayo.

A metodologia de Taylor realça o facto de o dinheiro ser o fator que mais motiva os colaboradores de uma organização pelo que, nesta linha de pensamento, o trabalho era mais facilmente desenvolvido se os colaboradores obtivessem mais dinheiro (Rodrigues & Silva, 2007) e, para além disso, nesta metodologia, o colaborador tem comportamentos simples e mecânicos a fim de maximizar a produção industrial no menor tempo possível (*homo economicus*).

A teoria pioneira de Frederick Taylor é considerada como uma pedra basilar sobre a organização laboral e, como consequência, e em oposição surge a Escola das Relações Humanas que questiona os pressupostos de Taylor, tentando compreender o comportamento humano e assim aumentar a produtividade o que leva ao surgimento das primeiras referências sobre a satisfação e a motivação (Fernandes, 2018).

Elton Mayo tenta “corrigir” a tendência de desumanização no trabalho e, para tal, desenvolveu a Escola das Relações Humanas que tem como ponto de partida as experiências de *Hawthorne* (conjunto de pesquisas efetuadas na fábrica de *Western Electric Company*, em Chicago). As suas pesquisas levaram às seguintes conclusões: o fator psicológico influencia a produtividade dos colaboradores; os colaboradores querem ser vistos como membros de um grupo e não como um fator isolado; o comportamento individual do colaborador reflete-se e é condicionado pelo grupo a que pertence; os colaboradores têm tendência a criarem grupos informais que têm impacto na produtividade (Tolibovna, 2020).

Deste modo, Elton Mayo realça que o colaborador não é uma máquina e que o seu trabalho depende mais da dinâmica social do que dos métodos de trabalho, isto é, o fator que leva ao aumento da produtividade laboral reside nas relações estabelecidas entre os colaboradores e os seus superiores (Silva & Reis, 2022).

Segundo a literatura existente sobre a satisfação laboral são diversas as teorias que foram surgindo ao longo do século XX, sendo que a maior parte delas se encontram relacionadas com as teorias

de motivação do trabalho, pois embora sejam dois conceitos diferentes apresentam teorias comuns (como já referido anteriormente).

Assim, as teorias da temática abordada podem ser classificadas em três grupos, conforme a seguinte tabela:

Tabela 1: Classificação das teorias da motivação.

Classificação das Teorias	Teorias
Teorias de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; ○ Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; ○ Teoria X e Y de McGregor; ○ Teoria ERG de Alderfer; ○ Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. ○ Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976)
Teorias de processo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comparação Social de Festinger; ○ Teoria da Equidade de Adams; ○ Teoria das Expectativas de Vroom; ○ Teoria do Desempenho-Satisfação de Porter e Lawer; ○ Teoria da Avaliação Cognitiva de Heider; ○ Teoria da Auto Perceção de J. Bem.
Teorias de resultado	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teoria da Definição de Objetivos de Locke; ○ Teoria do Reforço de Skinner.

Fonte: Silva e Reis (2022, pp. 81-93).

1.4.1 Teorias de conteúdo

Segundo Rodrigues e Silva (2007), as teorias de conteúdo são as que se encontram relacionadas com os fatores intrínsecos do indivíduo e, como tal, residem nas necessidades, objetivos e valores específicos que o motivam. Wilson (2010), ainda especifica que as teorias de conteúdo se centram nas necessidades e incentivos que dão origem ao comportamento do indivíduo.

As teorias de conteúdo, tal como já referido, relacionam-se com os fatores intrínsecos da pessoa que a motivam a algo e, portanto, esta motivação surge de aspetos como as necessidades e aspirações do indivíduo bem como do respetivo nível de satisfação (Wilson, 2010). Deste modo, são descritas, de forma resumida, as suas teorias clássicas na Tabela 2.

Tabela 2: Teorias de conteúdo.

Teorias	Autores	Conceito
Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow	Consiste na organização, por níveis, das necessidades humanas. A pirâmide da hierarquia das necessidades divide-se em cinco níveis, estando no topo as mais sofisticadas e na base as mais elementares: Necessidades Secundárias (Autorrealização, Estima e Pertença/Sociais); Necessidades Primárias (Segurança e Fisiológicas). Segundo Maslow, quando as necessidades de um nível se encontram suficientemente satisfeitas, o indivíduo procura agir para atingir satisfação no nível seguinte.
Teoria dos Dois Fatores: o higiénico e o motivacional	Frederick Herzberg	Existem dois fatores explicativos para o comportamento do indivíduo: Fatores higiénicos, extrínsecos ou de ambiência: os que se encontram no ambiente que rodeia o indivíduo, abrangendo as condições em que este desempenha o seu trabalho; são necessários para que o indivíduo não fique insatisfeito. Fatores motivadores, intrínsecos ou valorizantes: os que se relacionam com o conteúdo da função do indivíduo.
Teoria X e Y	Douglas McGregor	Na teoria Y, no que diz respeito a trabalhadores, existem as seguintes seis hipóteses: 1) O esforço físico e mental é tão natural como o jogo e o repouso; 2) O trabalhador empenhado em atingir os objetivos sabe dirigir-se e controlar-se; 3) A possibilidade de satisfazer a necessidade de autorrealização é o que motiva o trabalhador a atingir os objetivos; 4) O ser humano médio aprende a aceitar responsabilidades e, mais do que isso, a procurá-las; 5) Existem mais indivíduos que contribuem para a solução de problemas organizacionais do que para os criar; 6) Atualmente, não são completamente aproveitadas as potencialidades do ser humano médio. Já as hipóteses da teoria X, traduzem-se no oposto das apresentadas na teoria Y.
Teoria ERG de Alderfer	Clayton Alderfer	À semelhança de Maslow, defendeu a existência de níveis para a satisfação das necessidades dos indivíduos, sendo estes apenas três: de existência (que compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow); de relacionamento (que corresponde às necessidades sociais e de estima de Maslow); e de crescimento (que inclui as necessidades de autorrealização de Maslow).
Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	David McClelland	Nesta teoria verifica-se a existência de necessidades adquiridas e aprendidas. Segundo McClelland, as necessidades de maior importância são: de realização; de afiliação; e de poder. Realça-se ainda que os indivíduos possuem todas as três necessidades, mas que uma poderá predominar sobre as outras duas.
Teoria das Características da Função	Hackman e Oldham	Segundo esta teoria, o enriquecimento do trabalho apenas motiva os colaboradores que têm maiores necessidades de crescimento de autonomia, responsabilidade, novas e variadas tarefas, feedback e reconhecimento. A satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa.

Fonte: Adaptado de Caetano et al. (2011, pp. 261-272), Silva e Reis (2022, pp. 83-93) e Wilson (2010, pp. 124-136).

Realçando a Teoria das Características da Função, os autores Hackman e Oldham consideram ser possível “desenvolver formas ideais de organização do trabalho, nomeadamente através do incremento da variedade de aptidões requeridas pelo trabalho, da identidade e do significado das tarefas, da autonomia na função e, ainda, do feedback das tarefas” (Caetano et al., 2011, p. 331).

Ainda no que diz respeito à teoria referida no parágrafo anterior, surge o Índice do Potencial Motivador do trabalho (IPM), que se determina através da combinação dos scores obtidos nas cinco características centrais do trabalho (variedade do trabalho, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia na função e feedback). Assim, o cálculo do índice efetua-se da seguinte forma:

$$\text{IPM} = (V + IT + ST) / 3 \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback} \quad (2)$$

Em que representam: V – Variedade; IT – Identidade da tarefa; ST – Significado da tarefa.

Com efeito, segundo Caetano et al. (2011), quanto mais elevado for o índice, mais elevada será a motivação e a satisfação do indivíduo, sendo que o modelo ainda revela a existência de uma variável que sugere que as características da função, e possíveis alterações que nelas ocorram, influenciarão a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho de acordo com as suas próprias necessidades de desenvolvimento.

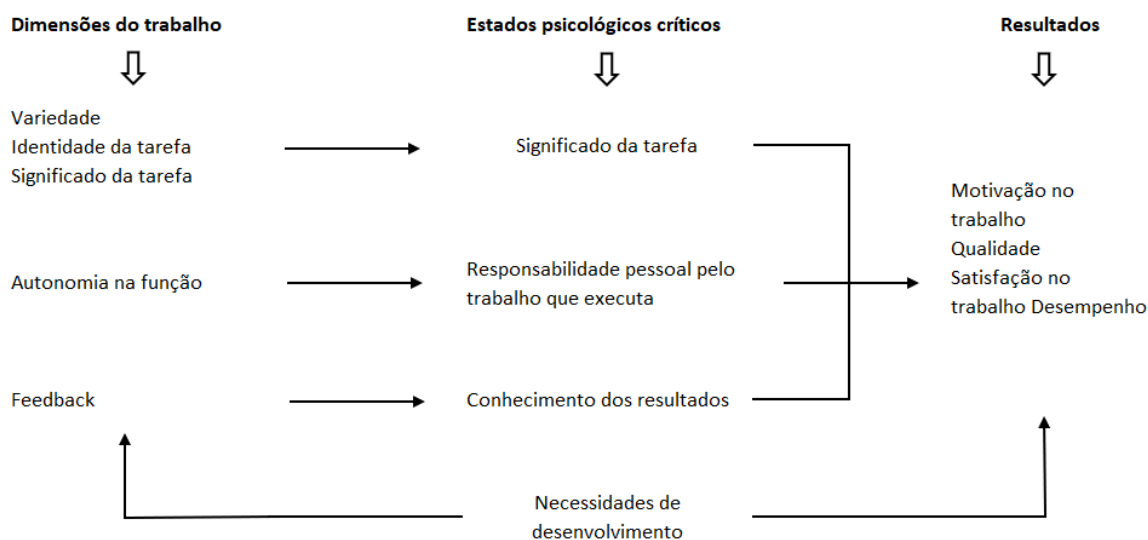


Figura 1: Modelo da Teoria das Características da Função.
Fonte: Adaptado de Caetano et al. (2011, p.291).

Assim, Hackman e Oldham, os autores da teoria em questão, preveem que os indivíduos que procuram desafios e que revelam maior interesse em relação ao trabalho que efetuam, estão mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho da sua função.

1.4.2 Teorias de processo

As teorias de processo, segundo Rodrigues e Silva (2007), são as que se encontram relacionadas com os fatores extrínsecos do indivíduo, residindo numa análise do procedimento mental do indivíduo em que o mesmo é motivado a escolher uma determinada ação para atingir o fim pretendido. As teorias de processo apresentam várias teorias da motivação, sendo importante realçar as que se apresentam na Tabela 3.

Tabela 3: Teorias de conteúdo.

Teorias	Autores	Conceito
Teoria da Comparação Social	Leon Festinger	A Teoria da Comparação Social baseia-se no pressuposto de que o indivíduo avalia o seu próprio valor pessoal e social através da comparação com outras pessoas, isto é, o indivíduo utiliza a sua própria imagem como parâmetro/padrão referencial na comparação que faz com outras pessoas e características individuais que considera como equivalentes às próprias.
Teoria da Equidade de Adams	Stacey Adams	De forma resumida, a Teoria da Equidade apresenta modelos de referência considerados importantes para que o indivíduo consiga perceber a existência (ou não) de equidade, sendo que esta só existe quando os colaboradores são recompensados de acordo com o seu mérito. Na Figura 2, estão representados os estados da Teoria da Equidade.
Teoria da Definição de Objetivos de Locke	Edwin Locke	A Teoria da Definição de Objetivos resume-se no facto de que o comportamento do indivíduo é regulado por valores e objetivos e, desta forma, é a fixação de objetivos que constitui a sua maior fonte de motivação. A fixação de objetivos, mais propriamente de objetivos específicos, conduz ao aumento da produtividade do colaborador e, este comprometimento e envolvimento da sua parte contribui positivamente para a existência de maiores níveis de motivação.
Teoria das Expectativas de Vroom	Victor Vroom	O comportamento é uma escolha consciente e que este é considerado uma mais-valia pelo indivíduo pelo que, deste modo, nesta teoria, existem três forças: expectativa; instrumentalidade; e valência. Apresenta-se, na Figura 3, o modelo das expectativas de Vroom.
Teoria de Desempenho-Satisfação	Lyman Porter e Edward Lawer	De forma resumida, a Teoria de Desempenho-Satisfação compreende que os fatores de ordem pessoal (inteligência, habilidades, personalidade, desempenho, recompensa, entre outros) intervêm no processo motivacional do indivíduo. A Figura 4 demonstra que a teoria pretende relacionar esforço, desempenho, satisfação e outras variáveis importantes, verificando-se dois processos distintos: um processo de comparação intrapessoal e outro de comparação interpessoal.
Teoria da Avaliação Cognitiva	Fritz Heider	Segundo esta teoria, o processo motivacional do indivíduo explica-se através da interação entre os fatores de caráter individual e os de natureza ambiental (organização), isto é, o indivíduo procura manipular e/ou adequar o ambiente/organização em que se encontra para, deste modo, ser “dono” do seu próprio comportamento.
Teoria da Auto Perceção	Daryl J. Bem	De forma resumida, esta teoria defende que os indivíduos que se encontrem sob pressões intensas/significativas são influenciados a identificar-se com as mesmas, de forma a senti-las como próprias.

Fonte: Adaptado de Caetano et al. (2011, pp. 261-272), Silva e Reis (2022, pp. 83-93) e Wilson (2010, pp. 124-136).

A Figura 2, representa os estados da Teoria da Equidade, já explicada de forma resumida anteriormente, em que o indivíduo procura realizar comparações contínuas entre as suas contribuições (desempenho, responsabilidades, formação, entre outras) e as compensações que recebe (salário, reconhecimento, entre outras) (Ceita, 2023).

Segundo Chiavenato (2005), o Modelo das Expectativas de Victor Vroom estabelece que o processo e o grau motivacional do indivíduo se determinam através da percepção e da relação que este tem sobre os esforços desenvolvidos para alcançar determinado objetivo em que, para tal, depende de três fatores cognitivos (expectativa, instrumentalidade e valência). Vroom ainda foi um autor que defendeu a existência de uma relação entre as expectativas e a satisfação dos colaboradores no trabalho.

Nesta linha de pensamento, é importante referir que a satisfação dos colaboradores depende também da sua cultura organizacional e de como esta é percecionada pelos mesmos (Schein, 2010).

A Teoria de Desempenho-Satisfação, constata o seguinte: o nível de esforço colocado na tarefa é influenciado pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço exercido; o esforço colocado na tarefa pode (ou não) resultar no desempenho desejado para a organização; o esforço tem maior probabilidade de resultar no desempenho desejado quando o indivíduo: possui habilidades e competências compatíveis com a tarefa a realizar; sabe o que deve ser feito para alcançar o desempenho desejado; o desempenho pode resultar em dois tipos de recompensas: intrínsecas (as que são administradas pelo próprio indivíduo) e extrínsecas (as que são administradas pela organização); as recompensas recebidas e a percepção de equidade do recebimento das mesmas, contribuirão para definir os níveis de satisfação do indivíduo e para que se estabeleça um laço de feedback no processo.

Assim, esta teoria realça que o desempenho alcançado pelo indivíduo e as recompensas recebidas deste, influenciarão a sua percepção de que o esforço resulta em recompensa, ou seja, a satisfação resulta do grau de discrepância entre o que o indivíduo pensa que deverá receber e o que efetivamente recebe (Rodrigues et al., 2014).

1.4.3 Teorias de resultado

As Teorias de Resultado surgem na medida em que é necessária, e extremamente importante para a organização, a compreensão do que motiva o indivíduo na toma das suas decisões em ambiente laboral a fim de alcançar a satisfação (Ceita, 2023). Assim, ilustra-se na Tabela 4, de forma resumida, as teorias que se enquadram neste ponto:

Tabela 4: Teorias de conteúdo.

Teorias	Autores	Conceito
Teoria da Definição de Objetivos de Locke	Edwin Locke	A Teoria da Definição de Objetivos resume-se no facto de que o comportamento do indivíduo é regulado por valores e objetivos e, desta forma, é a fixação de objetivos que constitui a sua maior fonte de motivação. A fixação de objetivos, mais propriamente de objetivos específicos, conduz ao aumento da produtividade do colaborador e, este comprometimento e envolvimento da sua parte contribui positivamente para a existência de maiores níveis de motivação.
Teoria do Reforço	Frederic Skinner	Segundo esta teoria, o comportamento que seja recompensado tende a ser repetido com mais frequência e, nesta perspetiva, são estimulados os comportamentos desejados e desencorajados os indesejáveis. A teoria realça que a mudança do comportamento se baseia em apenas dois princípios: o indivíduo age da forma que acha mais gratificante ou recompensadora para si; a existência de recompensas pode exercer, sobre o indivíduo, influência no seu comportamento. Desta forma, foram definidas estratégias para a manutenção e/ou modificação do comportamento do indivíduo numa organização: reforço negativo; reforço positivo; a extinção; e a punição.

Fonte: Adaptado de Caetano et al. (2011, pp. 261-272), Silva e Reis (2022, pp. 83-93) e Wilson (2010, pp. 124-136).

De todas as abordagens teóricas já referenciadas ao longo da literatura, surge a necessidade de destacar o Modelo de McGregor, baseado na Teoria da Motivação de Maslow, e o Modelo de Satisfação Profissional de Locke.

O Modelo de McGregor é considerado importante para compreender e interpretar a satisfação laboral. Acrescentado alguma informação relativamente à teoria de McGregor já referida anteriormente no enquadramento teórico, verifica-se que segundo a teoria X, o indivíduo que não tenha as suas necessidades satisfeitas, dirige todos os seus esforços para as poder satisfazer, e no mesmo sentido, quando estas são satisfeitas, o indivíduo passa para o nível hierárquico seguinte (Tavares, 2018).

Nesta linha de pensamento, são diversos os autores que defendem que este modelo permite prever o comportamento do indivíduo, tanto em caso da insatisfação como em caso da satisfação das suas necessidades (Tavares, 2018; Silva & Reis, 2022).

Assim, torna-se evidente que o entendimento deste modelo é determinante para fazer uma melhor gestão dos comportamentos dos colaboradores na organização. É também importante salientar que o modelo de McGregor promoveu um avanço significativo dos estudos sobre a satisfação no trabalho, surgindo depois o Modelo de Locke.

Segundo Wilson (2010), o Modelo de Satisfação de Locke baseia-se, essencialmente, nos valores e metas, isto é, na importância que o indivíduo atribui à meta/objetivo que deseja alcançar e que, deste modo, leva o indivíduo a agir (desempenho) para obter resultados (satisfação).

Deste modo, segundo Silva e Reis (2022) e Wilson (2010), relativamente aos estudos efetuados acerca do Modelo de Satisfação de Locke, os autores referem as seguintes conclusões: a existência

de envolvimento e comprometimento dos colaboradores na definição de objetivos da organização, leva a que estes aceitem mais facilmente esses objetivos e, conseqüentemente, ao aumento de influências positivas sobre a motivação e o nível de desempenho; o aumento do desempenho é diretamente proporcional à dificuldade do objetivo aceite; a existência de objetivos específicos leva a um desempenho mais elevado do que a existência de objetivos genéricos; a importância da existência de feedback (positivo ou negativo) sobre o trabalho desenvolvido pelos colaboradores a fim de serem atingidos os objetivos estabelecidos.

Locke (1976) defende que a resposta emocional é o reflexo de um julgamento de valores e, sendo assim, a intensidade da emoção sentida pelo indivíduo vai depender do local em que estão inseridos os valores dessa mesma emoção na hierarquia de valores. Quanto mais importantes forem os valores percebidos, mais alta será a satisfação do indivíduo e vice-versa.

O Modelo de Satisfação de Locke, também conhecido como Teoria da Discrepância, realça as várias dimensões do trabalho, apresentando três elementos que contribuem para a clarificação do processo de discrepância: satisfação com as dimensões do trabalho; descrição das dimensões; relevância das dimensões (Caetano et al., 2011). Assim, a discrepância resulta dos valores que os indivíduos concedem às dimensões do trabalho e, deste modo, a “satisfação no trabalho deriva do valor atribuído a cada uma dessas dimensões e da congruência entre o nível alcançado e o ambicionado” (Caetano et al., 2011, p. 333).

Nesta linha de pensamento, torna-se de igual modo pertinente salientar a existência de outra abordagem baseada no conceito de discrepância, tal como: Teoria da Adaptação ao Trabalho (Caetano et al., 2011; Nunes, 2012).

Os autores da Teoria da Adaptação ao Trabalho, referem que “os indivíduos procuram desenvolver e manter uma certa correspondência com o ambiente de trabalho, de acordo com um processo contínuo e dinâmico, o qual designam de adaptação ao trabalho” (Caetano et al., 2011, p.332). Segundo esta teoria destacam-se dois tipos de correspondências: Grau de correspondência entre atributos individuais e as exigências da função; Grau de correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais. Assim, através das correspondências referidas, o indivíduo procura adaptar-se de modo a atingir maiores níveis de satisfação laboral (Nunes, 2012).

Concluindo, é importante referir que das diversas abordagens teóricas apresentadas neste enquadramento teórico, nem todas são específicas sobre a satisfação laboral, porém, todas elas contribuem para uma melhor compreensão do conceito.

1.5 Modelos teóricos da Satisfação

Segundo Caetano et al. (2011), no que diz respeito às abordagens teóricas da motivação referidas anteriormente, existem vários modelos teóricos que contribuem para a explicação da satisfação no trabalho, uma vez que as abordagens por si só, não são suficientes para o entendimento da satisfação laboral. Deste modo e, por conseguinte, o estudo da satisfação é agrupado em torno de três modelos de investigação, refletidos na seguinte tabela:

Tabela 5: Modelos teóricos da Satisfação.

Modelos centrados no indivíduo	Modelo dos efeitos pessoais específicos; Modelo dos efeitos pessoais inespecíficos.
Modelos centrados nas situações	Modelo pós-cognitivo não recursivo; Modelo pré-cognitivo recursivo; Modelo pré-cognitivo recursivo.
Modelos interacionais	Modelo da congruência; Modelo das interações dinâmicas.

Fonte: Adaptado de Pina et al. (2016, pp. 128-134).

De forma resumida, e segundo Cunha et al. (2014), temos que: os modelos centrados no indivíduo procuram identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação; os modelos centrados nas situações tendem a analisar as relações existentes entre o ambiente/contexto de trabalho e os níveis de satisfação; e os modelos centrados nas interações procuram entender o comportamento como o resultado da convergência de fatores internos e externos (caraterísticas individuais e situacionais).

1.5.1 Modelo centrado no indivíduo

Este modelo de investigação, de uma forma resumida, considera como principal variável as caraterísticas individuais, na medida em que são estas que tornam o indivíduo “naturalmente” mais ou menos satisfeito (Cunha et al., 2014).

Os modelos centrados nos indivíduos, segundo Pina et al. (2016), podem ser divididos em dois grupos:

1. Modelo dos efeitos pessoais específicos:

Procura analisar e explicar a relação entre variáveis individuais específicas e o grau de satisfação laboral. As variáveis individuais específicas, isto é, os fatores pessoais dizem respeito, geralmente, às diferenças individuais (*locus* de controlo, afeto positivo ou negativo, necessidade de crescimento psicológico, etc.) e às variáveis demográficas (idade, género, nível de escolaridade, etc.);

2. Modelo dos efeitos pessoais inespecíficos:

Os estudos procuram analisar e explicar a influência das variáveis pessoais na satisfação laboral, sem tentarem especificar quais são essas variáveis individuais específicas. Neste modelo, alguns autores procuraram investigar a existência de estabilidade temporal e trans situacional nas respostas atitudinais e comportamentais ao trabalho.

Concluindo, os estudos realizados no âmbito deste modelo, apontam para a insuficiência dos fatores pessoais para a explicação da satisfação laboral, pelo que se tornou necessário “ir mais além” e introduzir nas investigações os fatores situacionais (Pina et al., 2016).

1.5.2 Modelo centrado nas situações

Este modelo de investigação sugere que o principal determinante da satisfação percebida são as características do contexto/situação, sendo que as variáveis mais representativas para tal são as seguintes: clima organizacional; características do trabalho; e informação social (Cunha et al., 2014). Segundo Pina et al. (2016), surgem três vertentes que relacionam a percepção do trabalho com os níveis de satisfação sentidos:

1. Modelo pós-cognitivo não recursivo

As características da função e a estrutura do grupo influenciam as percepções da função e que, conseqüentemente, influenciam a satisfação com a função; existe interação entre a satisfação com a função e a percepção da função; os afetos face à função podem influenciar a informação recolhida e a forma como esta é tratada; e o afeto segue a cognição.

2. Modelo pré-cognitivo recursivo

Os atributos da função influenciam a satisfação com a função e que, conseqüentemente, influencia as percepções da função; ao contrário do modelo anterior, a satisfação não é influenciada pelas percepções.

3. Modelo pré-cognitivo não recursivo

Os atributos da função e a estrutura do grupo de trabalho influenciam a percepção da função e esta, por sua vez, pode retroalimentar e suscitar algumas mudanças nas respostas afetivas à função.

Entende-se que este modelo de investigação aparenta uma certa superioridade da capacidade explicativa relativamente ao modelo centrado no indivíduo.

1.5.3 Modelo interacional

A ideia chave dos modelos interacionais é a de que “o comportamento das pessoas é coerente, sendo essa coerência resultante da construção psicossocial das situações” (Pina et al., 2016, p.133) e, sendo assim, é difícil separar as pessoas da situação em que se encontram. Os modelos interacionais rejeitam as visões unilaterais (personalista ou situacionista), pois mais do que estudar as pessoas ou as situações, é necessário estudar as pessoas em situação.

Os modelos centrados nas interações, segundo Pina et al. (2016), seguem duas correntes de investigação: Congruência e Interações dinâmicas. Na primeira corrente, as pessoas devem ser colocadas em funções compatíveis com as suas expectativas e necessidades, isto é, procura-se encontrar um ajustamento (congruência) entre a pessoa e a situação. Entende-se, deste modo, que a função exercida pela pessoa pode ser a principal causa da sua (in)satisfação, podendo esta variar ao longo do tempo. Já na segunda linha de investigação, o princípio básico desta corrente de

investigação é a de que não só o comportamento é função da pessoa e do contexto, como o próprio contexto é função da pessoa e do comportamento.

Concluindo, para proceder ao estudo da satisfação é importante ter em mente as seguintes três ideias-chave: as pessoas selecionam as suas próprias situações, sendo capazes de se ajustar; a auto-seleção de pessoas para determinadas situações/contextos, provoca a emergência de características organizacionais relativamente estáveis; e o modelo interacional parece ser o mais indicado para o estudo da satisfação.

1.6 Dimensões e Fatores que influenciam a Satisfação

Uma das principais preocupações das organizações contemporâneas, a fim de valorizar os seus recursos humanos, está na “manutenção” da satisfação dos mesmos, pois desta forma é possível aumentar os níveis de comprometimento e de desempenho que, conseqüentemente, levam ao aumento da qualidade e produtividade da produção (Carvalho et al., 2021). Desta forma, para além do conhecimento das dimensões da satisfação laboral, torna-se também pertinente a análise dos fatores que mais influenciam o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho.

Segundo Locke (1976), a satisfação laboral divide-se em três dimensões: a satisfação com os colegas de trabalho; a satisfação com as condições de trabalho; e a satisfação com a organização. Nesta linha de pensamento, segundo o autor referido anteriormente, existem também condições no trabalho que influenciam a satisfação, sendo estas as seguintes: satisfação com o trabalho; satisfação com o salário; satisfação com as promoções; satisfação com o reconhecimento; satisfação com os benefícios; e satisfação com a chefia. Magalhães (2021) refere que, numa abordagem mais recente, a satisfação laboral pode dividir-se em apenas duas dimensões: unidimensional e multidimensional.

Tabela 6: Dimensões da satisfação laboral.

Abordagem Unidimensional	Abordagem Multidimensional
A satisfação é compreendida como uma atitude em relação ao trabalho e que depende de aspetos que o caracterizam.	A satisfação é compreendida como um conjunto de fatores associados ao trabalho e que possibilitam a medição da satisfação individual.

Fonte: Adaptado de Magalhães (2021, p. 18).

Na perspetiva de Locke (1976) existem nove fatores implícitos na satisfação laboral : Satisfação com o trabalho (que se baseia no interesse com o trabalho, na variedade do trabalho, nas oportunidades de aprendizagem, na dificuldade e quantidade do trabalho e na sua possibilidade de êxito); Satisfação com o salário (a componente quantitativa da remuneração e na sua equidade); Satisfação com as promoções (as oportunidades de formação e outros aspetos que possibilitem a progressão); Satisfação com o reconhecimento (elogios e críticas relativamente ao trabalho efetuado); Satisfação com os benefícios (baseia-se nos seguros, nas férias, entre outros aspetos); Satisfação com a chefia (relaciona-se com a liderança, as capacidades técnicas e administrativas,

a capacidade de criar boas relações, entre outros aspetos); Satisfação com os colegas de trabalho (as relações existentes e o apoio que prestam uns aos outros); Satisfação com as condições de trabalho (o local de trabalho, os horários e os aspetos ergonómicos); Satisfação com a organização e direção (engloba todos os aspetos referidos anteriormente, sendo que incide maioritariamente nas políticas de benefícios e nos salários).

São vários os fatores que influenciam a satisfação laboral de forma positiva e negativa mas, segundo vários autores, temos dois grupos diferentes de causas da satisfação: Causas Pessoais – nesta dimensão temos os fatores demográficos e as diferenças individuais (idade, género, habilitações literárias e profissionais, tempo de serviço, tipo de vínculo, estado civil); Causas Organizacionais – sendo que nesta dimensão temos o salário (que garante a resolução das necessidades individuais e reconhecimento social), o próprio trabalho (onde o colaborador procura obter autonomia e feedbacks), a perspetiva de carreira (que se concentra em promoções), o estilo de chefia (que se relaciona com os estilos de liderança), os colegas (que se relaciona com o desenvolvimento da atividade laboral) e, por fim, as condições físicas (que reflete a atenção dada aos colaboradores).

São vários os fatores que influenciam a satisfação laboral de forma positiva e negativa mas, segundo vários autores, temos dois grupos diferentes de causas: pessoais/individuais (envolve fatores demográficos e diferenças individuais tais como a idade, género, habilitações literárias e profissionais, tempo de serviços, tipo de vínculo e estado civil) e organizacionais/situacionais (envolve fatores relacionados com trabalho, tipo de chefia, remuneração, colegas, perspetivas de evolução na carreira e condições físicas do local de trabalho) (Spector, 1997; Pina et al., 2016).

A satisfação laboral, segundo Pereira et al. (2017), pode apresentar várias componentes tais como: a satisfação com o desenvolvimento pessoal no trabalho; a satisfação com as condições físicas do local de trabalho; satisfação com recompensas do trabalho; e satisfação com interação humana.

Nesta linha de pensamento, os estudos de Santos et al. (2023), apresentam os seguintes fatores que potenciam a satisfação laboral : Formação profissional (proporcionar um mentor e/ou apoio técnico; implementar atividades formativas e oportunidades de adquirir mais competências); Cultura e valores institucionais (tarefas, progressão, supervisão e colegas; competências e requisitos das tarefas; justiça, respeito e igualdade de género; fomentar uma boa cultura organizacional); Engagement (maior compromisso com a organização; sensação de pertença; identidade de grupo); Recompensas económica e emocional (resultados e recompensas serem o esperado; salário justo; reconhecimento pelo bom desempenho; sensação de realização); Personalidade (autoestima; motivação laboral; personalidade forte capaz de lidar com o stress); Desafios/Autonomia/Progressão na carreira (participação na tomada de decisão); Condições de trabalho (segurança; boas instalações físicas); Conflito trabalho-família (tempo pessoal disponível; existência de horários de trabalho adequados aos colaboradores); Sociabilidade (atividades lúdicas com os colegas em horário extralaboral; disponibilização de área e tempo para comer e descanso; potenciação da comunicação); Saúde física e mental (disponibilização de área e tempo para comer e descanso; disponibilização de atividades de relaxamento como, por exemplo, massagens e

meditação); Estilo de liderança (Liderança adequada à organização e aos colaboradores; níveis mais elevados de relações de cooperação entre os colaboradores).

Ngui (2023), refere que os principais fatores da satisfação laboral se resumem a nove facetas: remuneração, promoção, supervisão, benefícios adicionais, recompensas contingentes, procedimentos operacionais, colegas de trabalho, natureza dos trabalhos e comunicação.

As opiniões acerca da influência dos fatores referidos na medição da satisfação laboral variam de autor para autor, mas, segundo Anyango et al. (2015), os fatores que mais influenciam a satisfação laboral são: os anos de experiência profissional; o salário; o género; o nível de habilitação; e as expectativas em relação ao trabalho.

Seguindo a ideia anterior, os três principais fatores da satisfação laboral resumem-se a: Políticas e práticas organizacionais (salário; estilo de chefia; processo de tomada de decisão); Características da função pela qual o indivíduo é responsável (diversidade de funções; identidade; significado da função; autonomia para o desempenho da função; *feedback* sobre o seu desempenho); Características próprias do indivíduo (autoestima; locus de controlo; motivação para alcançar os seus objetivos) (Cunha et al., 2014).

Deste modo, entende-se que os fatores que influenciam a satisfação laboral são diversos e que estes podem variar consoante o ambiente e condições de trabalho e a própria avaliação do colaborador (Silva & Reis, 2022). Ainda convém salientar que, segundo Teixeira (2022), a força de cada um dos fatores referidos anteriormente é variável e, como tal, é importante a sua identificação contínua bem como o aprofundamento do conhecimento destes para que seja possível melhorar a satisfação laboral.

1.7 Consequências/Implicações da (In)satisfação

Barbosa (2002), refere que a satisfação no contexto organizacional tem sido alvo de diversas investigações não só relativamente à complexidade do próprio conceito, como também no que diz respeito aos fatores que a determinam e às consequências que pode produzir a nível de variáveis organizacionais e individuais.

No sentido de entender-se o que pode (ou não) provocar satisfação laboral, decorre também a importância de se compreender as consequências que daí advêm. Deste modo, segundo Locke (1976), enquanto os níveis de satisfação elevados podem gerar, por parte dos trabalhadores, maior lealdade e produtividade por existir uma maior identificação com os objetivos da organização, em contrapartida, a baixa satisfação pode implicar o aumento do absentismo, menor ritmo de trabalho, maior rotação de pessoal e existência de mais conflitos.

Pina et al. (2016), referem que as consequências da satisfação se subdividem em: internas, onde são abordados conceitos como a produtividade, a rotatividade, o empenhamento e o absentismo; e externas, em que a importância de gerir a satisfação na organização está relacionada com os seus efeitos junto dos clientes. No que diz respeito às consequências externas da satisfação, estas centram-se, no caso de serviços, na forte componente de interação humana em que a fruição

agradável e gratificante de um serviço por parte de um cliente depende fortemente da atuação do colaborador com quem interage (Pina et al., 2016).

Nesta linha de pensamento, o autor referido anteriormente, apresenta uma possível explicação para a relação entre cliente, colaborador e qualidade de serviço através da “roda da qualidade”, em que a satisfação parece estar relacionada com a percepção da qualidade de serviço. A “roda da qualidade”, de forma resumida, pode ser explicada da seguinte forma: trabalhadores satisfeitos são trabalhadores motivados; a motivação produz um nível de qualidade de serviço que ultrapassa a expectativa do consumidor; esta superação de expectativa resulta na maior satisfação dos clientes; e, desta forma, gera um maior volume de negócio.

A satisfação laboral pode apresentar as seguintes consequências/implicações: desempenho profissional/produzividade; comportamento de cidadania organizacional; comprometimento com a organização; absentismo; rotatividade; e satisfação com a vida (Brázio, 2016; Magalhães, 2021; Teixeira, 2022). Magalhães (2021), tendo em conta os potenciais efeitos da satisfação laboral apresentados anteriormente, refere que, em consequência, estes podem representar custos acrescidos e diminuição da produtividade (competitividade) ou maior produtividade, gerando maior competitividade entre os colaboradores.

Nesta linha de pensamento Martinez & Paraguai (2003), referem que a satisfação laboral exerce influências sobre o trabalhador, podendo manifestar-se sobre três determinantes (a saúde, a qualidade de vida e o seu comportamento) e, deste modo, surgem consequências.

Tabela 7: Consequências da (In)satisfação laboral.

Absentismo	Existe uma relação inversa entre satisfação e absentismo, sendo que este último pode ocorrer de modo involuntário (por motivos alheios à pessoa) ou de modo voluntário. O absentismo é um preditor da satisfação pois quando este é significativo pode indicar a existência de insatisfação que, conseqüentemente, leva ao abandono do colaborador na organização e/ou rotatividade (<i>Turnover</i>).
Rotatividade (<i>Turnover</i>)	A rotatividade, tendo em conta os colaboradores que saem (terem ou não pior desempenho), pode ser funcional ou problemática. A existência de altos níveis de rotatividade, tal como no absentismo, indica insatisfação dos colaboradores no contexto laboral.
Produtividade	Por norma, colaboradores que se encontrem satisfeitos com o trabalho apresentam maiores níveis de produtividade. Segundo a bibliografia encontrada por Brázio (2016), a satisfação é uma condição necessária para que o colaborador se torne verdadeiramente produtivo.
Compromisso Organizacional	Segundo Masó & Verdecia (2023), é necessário que os colaboradores tenham um alto nível de comprometimento com a organização para que se cumpram com sucesso as metas estabelecidas. Como é possível entender, existe uma relação entre compromisso organizacional e Satisfação Laboral na medida em que os colaboradores comprometidos conseguem desenvolver um nível de satisfação consistente com o compromisso que demonstram.

Fonte: Adaptado de Magalhães (2021, pp. 14-18) e Miranda (2014, pp. 19-25).

Relativamente ao enquadramento teórico apresentado, é possível concluir que existem diversas definições possíveis para o conceito de satisfação laboral e que, não sendo tão linear quanto parece, surge muitas vezes associado ao conceito de motivação, pois embora sejam conceitos diferentes podem complementar-se nas mais variadas situações.

A motivação está relacionada com os comportamentos esforçados, persistentes e direcionados para os objetivos definidos, afirmando-se que o esforço, a persistência, a direção do esforço e os objetivos são as características principais da motivação. Por outro lado, a satisfação é entendida como uma atitude de avaliação face ao trabalho e, portanto, tem uma dimensão subjetiva.

Através da abordagem realizada aos modelos motivacionais e dos modelos de satisfação, entende-se que ao longo do tempo, a satisfação laboral tem vindo a ser cada vez mais estudada por especialistas pois as organizações procuraram dar importância “à pessoa humana, à sua felicidade, satisfação e realização, no exercício da atividade profissional” (Salgado et al., 2016, p. 34).

Ao longo da literatura abordada, verifica-se também a importância do próprio entendimento das causas e consequências da satisfação laboral pois, atualmente, as organizações procuram humanizar as suas estruturas e permitir que sejam adotadas estratégias que assegurem o bem-estar no trabalho para que, conseqüentemente, sejam ultrapassadas as dificuldades e os colaboradores sejam influenciados de forma positiva para contribuírem com o desenvolvimento organizacional.

2. Metodologia de investigação

2.1 Questão de investigação e Objetivos do estudo

Este estudo tem como objetivo geral compreender e analisar a perceção de satisfação dos colaboradores da IPSS - Fundação Patronato de Santo António.

O objetivo geral indica a principal intenção de um projeto, como algo que se pretende atingir no curto prazo e não se restringindo no tempo. Desta forma, para a concretização do objetivo geral, surge a necessidade de se executar objetivos específicos a fim de, no curto prazo, atingir-se objetivos quantificáveis, evitando-se interpretações ambíguas (Carvalho & Rua, 2017).

Nesta linha de pensamento, será utilizado como método o estudo de caso e, de acordo com Yin (2009), um estudo de caso é um método de pesquisa que pretende explicar, explorar ou descrever fenómenos do contexto atual, a partir de uma análise descritiva, detalhada e exaustiva capaz de fornecer conhecimentos profundos.

A questão de investigação deve ser formulada de modo a delimitar o domínio do estudo e, deste modo, conduzi-lo na direção do que se pretende investigar em concreto (Sousa & Batista, 2011).

A pesquisa descritiva, segundo Santos (2013), “visa obter mais informação, quer seja sobre as características de uma população, quer seja sobre os fenómenos em que existem poucos trabalhos de investigação” (p. 50). Já a pesquisa exploratória, segundo o autor referido anteriormente, pode ser entendida como uma investigação de pesquisa empírica que procura formular questões e/ou um problema, a fim de criar alguma “intimidade” entre o pesquisador e a população/fenómeno em questão.

Deste modo, torna-se, igualmente, importante mencionar a existência das seguintes metodologias de investigação: qualitativa e quantitativa.

Segundo Campenhoudt et al. (2019), a investigação quantitativa tem em conta os seguintes aspetos: origem no racionalismo; ênfase na objetividade e na quantidade; foco positivista da sociologia; uso de estatísticas oficiais, questionários e entrevistas estruturadas; paradigma científico predominante.

Em contrapartida, na investigação qualitativa realça-se: origem no empirismo; ênfase na subjetividade e na diversidade; foco interpretativista da sociologia; uso de textos, entrevistas não estruturadas e observação participante; paradigma humanístico alternativo.

Posto isto, para a realização do objetivo apresentado nesta dissertação, será considerada uma pesquisa descritivo-exploratória, através da metodologia de investigação quantitativa, em que a questão de partida que orienta a investigação é a seguinte: “Qual é a perceção de satisfação dos colaboradores da Fundação Patronato de Santo António?”.

No presente estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: recolher dados sobre a instituição; realizar um levantamento detalhado de todas as funções existentes; definir as dimensões de análise referentes ao grau de satisfação dos colaboradores; adaptar o Questionário de Aferição da Satisfação dos Colaboradores (DGAEP, 2020); processar os dados obtidos com o uso do software *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS); e, por fim, apresentar, analisar e interpretar os resultados obtidos.

Assim, tendo subjacente os objetivos do estudo, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H₁: A satisfação dos trabalhadores é influenciada pelas condições do ambiente de trabalho

H₂: As práticas de gestão dos recursos humanos têm impacto na satisfação dos trabalhadores

H₃: A motivação dos trabalhadores tem influência na satisfação laboral dos mesmos

H₄: O estilo de liderança utilizado tem impacto na satisfação dos trabalhadores

2.2 Caracterização da instituição

As organizações podem ser classificadas pela sua finalidade, estrutura, dimensão, localização, atividade e propriedade sendo que, no estudo a efetuar, torna-se pertinente clarificar o conceito de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), que se classifica como uma organização sem fins lucrativos (Almeida, 2016).

Segundo Teixeira (2022), as organizações sem fins lucrativos são entidades cujo principal objetivo não é o lucro, mas sim promover uma causa, ajudar pessoas e/ou promover atividades culturais, de desporto, de educação, entre outros.

Partindo das informações fornecidas pela IPSS, a Fundação Patronato de Santo António (FPSA), cujo estatuto jurídico é de Instituição Particular de Segurança Social (IPSS), tem como público-alvo as pessoas idosas e como área territorial de intervenção as freguesias do concelho de Sabrosa. A instituição apresenta como principais respostas sociais à 3.^a idade, o Centro de Dia e o Apoio Domiciliário (onde desenvolvem diversas atividades de estimulação cognitiva e sensorial, de psicomotricidade, trabalhos manuais, entre outras).

O posicionamento dos Recursos Humanos realiza-se através da análise do organograma (Anexo A) da instituição em apreço, pois através deste conseguimos observar as relações hierárquicas internas e visualizar os fluxos de trabalho.

Atualmente, a Instituição é constituída por dezassete colaboradores: um Diretor Executivo; uma Diretora Técnica/Diretora de Serviços; uma Assistente Social; quatro Ajudantes de Ação Direta de 1.^a; três Ajudantes de Ação Direta de 3.^a; uma Cozinheira de 1.^a; duas Ajudantes de Cozinha; duas Auxiliares de Serviços Gerais; e, por fim, duas Ajudante de Ação Educativa.

2.3 Instrumento de recolha de dados

Segundo Campenhoudt et al. (2019), o instrumento de recolha de dados deve obedecer a um conjunto de características, designadamente: ter um elevado grau de confiabilidade (produzir resultados consistentes, coerentes e de validade); medir realmente o que se pretende avaliar e com objetividade; ser minimamente influenciado por fatores subjetivos inerentes ao investigador ou a outros potenciais vieses.

O instrumento de pesquisa, segundo Carvalho e Rua (2017), é o conjunto de meios/processos que são utilizados para a recolha de dados, sendo as estratégias mais comuns o questionário, a entrevista e a observação.

O questionário, segundo Sousa e Batista (2011), tem como principal objetivo a recolha de informações com base na inquirição de um grupo representativo da população alvo. As vantagens deste método de investigação são: o facto de permitir recolher uma grande quantidade de dados; a facilidade em medir variáveis; o baixo custo; e a rapidez da obtenção dos dados. Quanto às desvantagens: deve ser curto; a superficialidade das respostas; a potencialidade da baixa taxa de retorno; maior probabilidade de erros sistemáticos na recolha, tratamento e análise dos dados (Campenhoudt et al, 2019).

No presente estudo, e a fim de se responder à questão de investigação, será utilizado como instrumento de recolha de dados o questionário, aplicado aos colaboradores da IPSS.

2.3.1 Caraterização do questionário

Neste sentido, é importante realçar a utilidade da Estrutura Comum de Avaliação (CAF – *Commun Assessment Framework*) para o desenvolvimento do questionário utilizado neste estudo. A CAF é um modelo de Gestão da Qualidade Total, desenvolvido pelo setor público e para o sector público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM-*European Foundation for Quality Management*) (CAF, 2020).

Embora a Instituição tenha carácter privado, pois trata-se de uma IPSS, optou-se pela aplicação deste modelo uma vez que, de acordo com a professora orientadora e a própria Instituição, considerou-se adequado à cultura da Instituição e ao perfil dos respondentes.

A nova CAF 2020 (a quinta versão do modelo) analisa a organização, simultaneamente, por diferentes ângulos promovendo uma análise holística do desempenho da organização. Assim, no Modelo CAF, encontra-se uma estrutura com nove critérios os quais identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional.

O questionário será essencialmente baseado no que se encontra previsto no Critério 3 – Pessoas, critério que, de forma resumida, realça a importância das pessoas, destacando-as como o ativo mais importante da organização, e ainda que a gestão eficaz de recursos humanos permite que a organização alcance os seus objetivos estratégicos.

O questionário (Anexo E) engloba dois grupos: Grupo I – Caraterização do(a) inquirido(a); e Grupo II – Perceção do grau de satisfação. No Grupo I do questionário, as questões encontram-se relacionadas com a caraterização sociodemográfica e profissional dos colaboradores da FPSA, já o Grupo II refere-se à perceção da satisfação laboral dos colaboradores.

A segunda parte do questionário é constituída por itens de resposta fechada e apresentadas sob uma escala, designada como escala de *Likert*, de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito), em que também se encontra a possibilidade de resposta 6 (Sem Opinião). Estes itens do Grupo II encontram-se agrupados em seis dimensões: 1) Satisfação global dos trabalhadores com a instituição; 2) Satisfação com as condições de trabalho; 3) Satisfação com a gestão de recursos humanos; 4) Motivação pessoal; 5) Satisfação com a liderança intermédia (Direção Técnica); 6) Satisfação com a liderança de topo (Direção Executiva).

2.4 População e Amostra

A população, de forma resumida, define-se como o número de elementos existentes no universo da pesquisa, isto é, um conjunto de indivíduos que têm interesse para o investigador e a amostra trata-se de um subconjunto da população em estudo (Campenhoudt et al., 2019).

Segundo Campenhoudt et al. (2019), a população de um estudo resume-se ao conjunto de todos os indivíduos que cumprem os critérios de inclusão e exclusão do mesmo e sobre os quais se pretende tirar conclusões. Num estudo em que seja impossível avaliar a totalidade da população, surge a necessidade de se avaliar o pretendido numa amostra, com o objetivo de inferir sobre as características da população com base nos resultados amostrais (Sousa, 2022). Amostra é uma parte

da população que é observada com o intuito de obter informação para estudar a característica pretendida (Carvalho & Rua, 2017).

Deste modo, a população escolhida para a elaboração deste estudo foi a totalidade dos colaboradores da FPSA (N=17), sendo que a amostra apenas corresponde aos colaboradores que responderam ao questionário (n=15). Ficou estabelecido com a Instituição que os colaboradores a ocupar cargos de chefia (como o Diretor Executivo e a Diretora Técnica) não responderiam ao questionário.

2.5 Definição de Variáveis

As variáveis podem dividir-se em: Variável Dependente, que corresponde àquela que sofre o efeito da variável independente, isto é, a resposta/resultado observado resultante da variável independente; e a Variável Independente, que corresponde a um elemento que o investigador manipula para medir o seu efeito na variável dependente (Campenhoudt et al., 2019).

É possível ainda referir a existência de variáveis latentes cuja sua definição resume-se a uma variável que não pode ser observada nem medida diretamente e que se define a partir de um conjunto de outras variáveis (possíveis de ser observadas ou medidas) (Campenhoudt et al., 2019).

Tabela 8: Caracterização das variáveis dependentes e independentes do estudo.

Variáveis independentes	Correspondem às variáveis sociodemográficas e profissionais (encontram-se no grupo I do questionário - idade; género; tipo de vinculação à FPSA; tempo de vínculo à FPSA; e habilitações literárias)
Variáveis dependentes	Correspondem à satisfação laboral dos colaboradores da FPSA (encontram-se no grupo II do questionário - Satisfação global dos trabalhadores com a instituição; Satisfação com as condições de trabalho; Satisfação com a gestão de recursos humanos; Motivação pessoal; Satisfação com a liderança intermédia; Satisfação com a liderança de topo)

Fonte: Elaboração própria.

Neste estudo, um exemplo de uma variável latente é o item 1 do Grupo II do questionário, “Satisfação global dos trabalhadores com a instituição”, que é definida por um conjunto de variáveis específicas (Imagem da instituição; Relacionamento da instituição com os cidadãos e a comunidade; Relacionamento da instituição com os parceiros; Capacidade de adaptação da instituição à mudança (agilidade); Capacidade de inovação da instituição; Capacidade da instituição para gerir os conflitos de interesse; Envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da instituição; Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria; Responsabilidade social da instituição; Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade).

2.6 Aplicação prática do questionário

Para a realização deste estudo, foi efetuado, previamente, um pedido formal à Direção/Conselho de Administração da FPSA (Anexo B), solicitando autorização para aplicar um questionário aos

colaboradores da instituição. Através do apoio da Diretora Técnica, o pedido foi entregue ao Presidente, o qual concedeu a autorização para a realização do estudo em causa.

Após a confirmação da autorização, a Diretora Técnica ainda informou os colaboradores sobre o estudo, permitindo, desta forma, uma maior abertura entre todas as partes interessadas aquando da aplicação do questionário.

Foi garantido, primeiramente à Diretora Técnica e, posteriormente, aos restantes colaboradores, o carácter anónimo do questionário e a confidencialidade dos dados, bem como ficou claro que os dados da investigação apenas seriam usados para os fins e objetivos do estudo em causa.

Ainda é importante referir que o questionário, inicialmente, foi redigido em formato Word, em que após a aprovação da Professora orientadora, foi apresentado à Diretora Técnica para averiguar possíveis alterações a realizar. Nessa apresentação do questionário à Diretora Técnica (a 28/03/2024), foi discutida a possibilidade da sua realização em formato digital, ideia que foi aceite com muito entusiasmo, pelo que este acabou por ser elaborado através da plataforma *Google Forms*, como já referido anteriormente.

Após a elaboração do questionário foi realizado um pré-teste a 4 de abril de 2024, com uma amostra de três colaboradores da instituição (que refletia a diversidade da população) para verificar se as questões seriam bem compreendidas e/ou informar possíveis alterações para o seu aperfeiçoamento. Segundo Campenhoudt et al. (2019), trata-se de uma etapa indispensável que permite corrigir ou modificar o questionário.

Assim, visto que o pré-teste foi realizado com sucesso, determinou-se, juntamente com a Diretora Técnica, a semana do 7 de abril a 12 de abril do corrente ano, para a aplicação do questionário aos restantes colaboradores da FPSA, tendo-se obtido a totalidade das respostas pretendidas.

2.7 Técnicas estatísticas utilizadas

Numa fase inicial da análise do questionário, as respostas obtidas foram transportadas para o Excel, para que os dados fossem depois tratados informaticamente através do software SPSS.

De seguida, para um melhor entendimento e análise dos dados no SPSS, realizou-se a caracterização das variáveis dependentes e independentes, conforme o que consta no Anexo C.

Foi efetuada uma análise descritiva, com recurso ao SPSS, onde se determinaram os seguintes parâmetros: a média, a variância e o desvio-padrão, sempre que aplicáveis (Anexo D).

Para a análise descritiva, e através da caracterização das variáveis, realizou-se a descrição da distribuição das respostas às variáveis, utilizando para o efeito a análise visual de tabelas e de gráficos de barras convertidos em figuras.

Por fim, foi, ainda, analisada a consistência interna de algumas variáveis (nomeadamente as que dizem respeito ao grupo II do questionário aplicado aos colaboradores da IPSS) através da determinação do coeficiente *Alpha de Cronbach*.

2.7.1 Fiabilidade do questionário

A análise da consistência interna do instrumento foi verificada através do coeficiente *Alpha de Cronbach* – medida utilizada para constatar a adequabilidade das variáveis, ou seja, se apresentam consistência interna que se define como a proporção da variabilidade nas respostas (Campenhoudt et al., 2019). Trata-se do coeficiente mais indicado para instrumentos do tipo escala de *Likert*, podendo variar entre 0,00 e 1,00 sendo que quanto mais elevado for, maior consistência interna tem o instrumento. Deste modo, é possível classificar a correlação que se espera obter do seguinte modo:

- $Alpha > 0,9$ – Muito Boa;
- $0,8 < Alpha < 0,9$ – Boa;
- $0,7 < Alpha < 0,8$ – Razoável;
- $0,6 < Alpha < 0,7$ – Fraca;
- $Alpha < 0,6$ – Inadmissível.

Tabela 9: Fiabilidade do questionário.

Variável	<i>Alpha de Cronbach</i>
1. Satisfação global dos trabalhadores com a instituição	0,935
2. Satisfação com as condições de trabalho	0,960
3. Satisfação com a gestão de recursos humanos	0,909
4. Motivação pessoal para:	0,892
5. Satisfação com a liderança intermédia (Direção Técnica)	0,967
6. Satisfação com a liderança de topo (Direção Executiva)	0,955

Fonte: Elaboração própria através de dados retirados do SPSS.

Através da Tabela 11 constata-se que a correlação da maioria das variáveis classifica-se como Muito Boa, pelo que é lícito afirmar que as variáveis apresentadas são bem explicadas pelas perguntas consideradas.

3. Apresentação e análise dos resultados

Numa reunião efetuada com a Diretora Técnica da instituição, ficou estabelecido que os colaboradores que exercem funções de chefia, neste caso o Diretor Executivo e a Diretora Técnica, não responderiam ao questionário, pelo que se obteve um total de 15 respostas ao questionário aplicado.

Na análise descritiva efetuada (Anexo D), onde foram calculadas a média, variância e desvio padrão de cada variável, deve ser realçado o facto de as médias serem todas superiores a “3,50”, sendo “4,47” a média de maior valor o que, tendo em conta a escala utilizada, de forma resumida, reflete que existe uma leve tendência de inclinação positiva, mas não o suficiente para caracterizar uma resposta clara e fortemente favorável.

No que diz respeito ao desvio-padrão, devem ser realçados os seguintes valores (pelo facto de serem os de valor mais elevado): 1,34 (da variável “Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais”); 1,41 (da variável “Aplicações, plataformas e software”); 1,45 (da variável “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”); e 1,49 (da variável “Reconhece os esforços individuais e das

equipas”). Um desvio-padrão alto indica que as opiniões variam bastante, resultando numa média que não representa bem a opinião do grupo.

Pela análise da Tabela 10, verifica-se que a amostra em estudo se constitui, na sua totalidade, por colaboradores do género feminino (100%), com uma frequência de idades bastante variada, sendo que a sua maioria se encontra compreendida entre os 36-55 anos de idade.

Relativamente ao tipo de vinculação à FPSA, verifica-se que 60% dos colaboradores encontram-se com “Contrato sem termo”, 33,3% com “Contrato com termo” e 6,7% (que corresponde a uma colaboradora) encontra-se num “Contrato Emprego Inserção (medida de emprego do IEF, I.P.).

Constata-se, também, que apenas um colaborador se encontra na instituição há menos de dois anos, a maioria deles encontra-se a trabalhar na FPSA há mais de 10 anos, como é possível verificar através da percentagem de 46,7, correspondente a 7 dos 15 colaboradores.

No que diz respeito às habilitações literárias dos colaboradores, é possível constatar-se que apenas um colaborador tem o ensino superior (6,7%), seis colaboradores têm o 3.º ciclo do ensino básico (40,0%) e a sua maioria têm o ensino secundário (53,3%).

Tabela 10: Caracterização sociodemográfica e profissional.

Variáveis		n	%
Idade	26-35	3	20
	36-45	4	26,7
	46-55	5	33,3
	56-65	3	20
	Total	15	100
Género	Feminino	15	100
	Masculino	0	0
	Total	15	100
Tipo de vinculação à FPSA	Contrato sem termo	9	60
	Contrato com termo	5	33,3
	Estágio	0	0
	Contrato Emprego Inserção	1	6,7
	Voluntariado	0	0
	Total	15	100
Tempo de vínculo à FPSA	Menos de 2 anos	1	6,7
	2 a 5 anos	2	13,3
	5 a 10 anos	5	33,3
	Mais de 10 anos	7	46,7
	Total	15	100
Habilitações literárias	1.º ciclo do ensino básico (4.º ano)	0	0
	2.º ciclo do ensino básico (6.º ano)	0	0
	3.º ciclo do ensino básico (9.º ano)	6	40
	Ensino secundário	8	53,3
	Ensino superior	1	6,7
	Total	15	100

Fonte: Elaboração própria através de dados retirados do SPSS.

É importante realçar que cerca de 60% dos colaboradores têm contratos de trabalho estáveis, o que provavelmente lhes proporciona maior segurança e motivação. Essa estabilidade contribui para uma

percepção positiva da imagem da IPSS, alinhando-se à Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham, que sugere que a segurança no emprego favorece o desempenho. Além disso, a presença de contratos estáveis promove um clima organizacional mais coeso e colaborativo, reforçando o compromisso dos colaboradores com a missão e os valores da IPSS, o que fortalece, consequentemente, a solidez da sua imagem institucional.

3.1 Satisfação global dos trabalhadores com a instituição

Assim, e a fim de se analisar a satisfação da primeira dimensão, foram definidas variáveis específicas, nomeadamente: “Imagem da instituição”; “Relacionamento da instituição com os cidadãos e a comunidade”; “Relacionamento da instituição com os parceiros”; “Capacidade de adaptação da instituição à mudança (agilidade); “Capacidade de inovação da instituição”; “Capacidade da instituição para gerir os conflitos de interesse”; “Envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da instituição”; “Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria”; “Responsabilidade social da instituição”; “Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade”.

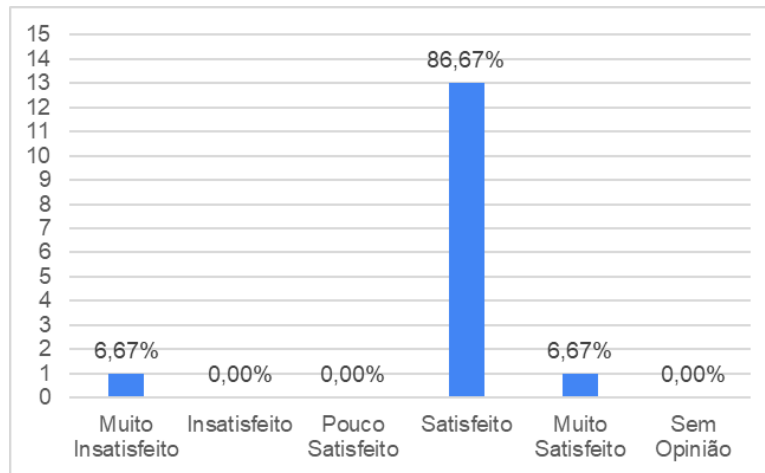


Figura 2: “Imagem da Instituição”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A análise da Figura 4 revela que 93,34% dos colaboradores estão satisfeitos com a imagem da instituição, enquanto apenas 6,67% estão muito insatisfeitos. A imagem percebida pelos trabalhadores desempenha um papel fundamental na satisfação no trabalho, corroborando os estudos de Victor Vroom e Edgar Schein. A Teoria das Expectativas de Vroom sugere que as expectativas dos colaboradores em relação à organização influenciam diretamente a sua motivação e satisfação. Por sua vez, Edgar Schein, argumenta que tanto a cultura quanto a imagem institucional impactam o nível de satisfação dos colaboradores (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Schein, 2010; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

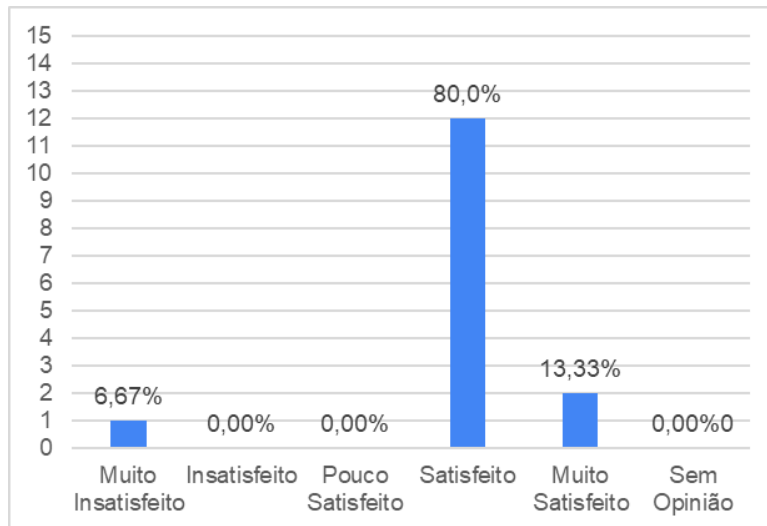


Figura 3: “Relacionamento da instituição com os cidadãos e a comunidade”.
 Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

As IPSS têm como objetivo principal apoiar e promover o bem-estar social da comunidade. A satisfação elevada dos colaboradores quanto ao relacionamento da instituição com os cidadãos e a comunidade indica que eles percebem uma atuação coerente e alinhada com esses objetivos. Segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, isso reforça o comprometimento dos colaboradores com a missão da instituição e fortalece o sentimento de propósito e realização, aumentando assim os níveis de satisfação laboral dos colaboradores (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Relativamente ao facto de existir um colaborador muito insatisfeito (6,67%), pode indicar que a instituição não está suficientemente envolvida ou integrada na comunidade que deveria atender. Talvez os colaboradores sintam que a IPSS não está a participar de forma ativa em iniciativas locais, que não está a ouvir as necessidades da comunidade, ou que as atividades e serviços oferecidos não têm o impacto desejado. (Boris & Steinberg, 2008).

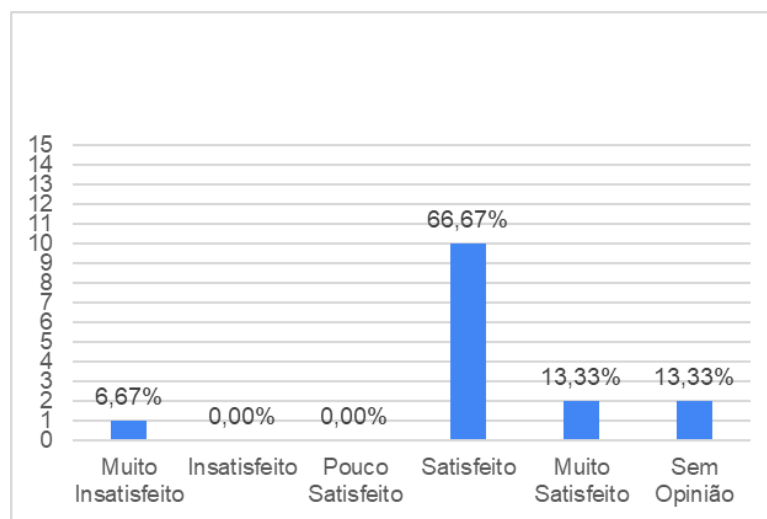


Figura 4: “Relacionamento da instituição com os parceiros”.
 Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Uma das teorias referidas no enquadramento teórico que relaciona a ideia de que o relacionamento da instituição com os parceiros influencia a satisfação laboral dos colaboradores é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Segundo esta teoria, em que a (in)satisfação é influenciada por fatores higiênicos (condições de trabalho, políticas da empresa e relacionamento com parceiros) e motivacionais (oportunidades de crescimento, reconhecimento e sensação de fazer parte de algo maior), temos que a presença de boas relações com os parceiros, podem melhorar o grau de satisfação laboral (Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Ainda é possível considerar a Teoria das Expectativas de Vroom, que sugere que a satisfação no trabalho é influenciada pelas expectativas que os colaboradores têm em relação ao impacto das suas contribuições e do ambiente de trabalho, incluindo as relações com parceiros (Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

A análise da Figura 6 revela os seguintes resultados: 66,67% dos colaboradores estão satisfeitos com o “Relacionamento da instituição com os parceiros” e 13,33% estão muito satisfeitos. Isso permite concluir que a maioria dos colaboradores vê essa variável de forma positiva, reconhecendo e valorizando os parceiros existentes, bem como o impacto favorável que as parcerias têm no trabalho que realizam. Por outro lado, 13,33% dos colaboradores selecionaram a opção “Sem Opinião”, o que sugere que alguns não possuem uma percepção clara ou não estão suficientemente informados sobre os parceiros da instituição. A insatisfação de 6,67% dos colaboradores, embora minoritária, revela áreas com potencial de melhoria, indicando que, apesar da satisfação prevalente, há aspetos específicos que merecem atenção e aprimoramento.

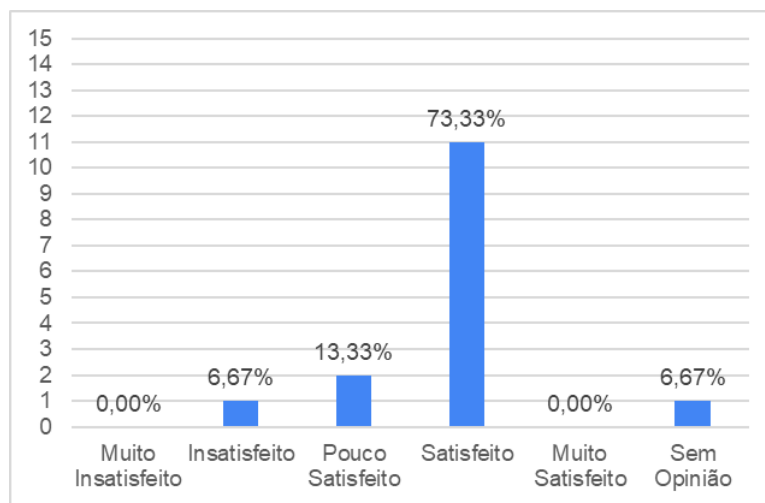


Figura 5: “Capacidade de adaptação da instituição à mudança (agilidade)”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg categoriza os fatores que afetam a satisfação laboral em dois grupos: fatores higiênicos (condições de trabalho, políticas da organização e relacionamentos); fatores motivacionais (oportunidades de crescimento, reconhecimento e realização). Desta forma, a agilidade organizacional pode melhorar esses fatores, criando um ambiente mais positivo e podendo proporcionar mais oportunidades para o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

A Figura 7 demonstra que 73,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, o que sugere que a maioria dos funcionários sente que a organização se adapta bem às mudanças. A presença de apenas um colaborador insatisfeito (6,67%) e dois pouco satisfeitos (13,33%) indica que as preocupações com a adaptação da instituição são limitadas, mas é importante investigar as razões dessa insatisfação para entender melhor às possíveis lacunas. O facto de 6,67% dos colaboradores não ter uma opinião, pode indicar que não há uma percepção clara sobre a agilidade da instituição, pelo que se entende a necessidade de uma melhor comunicação sobre a variável em questão.

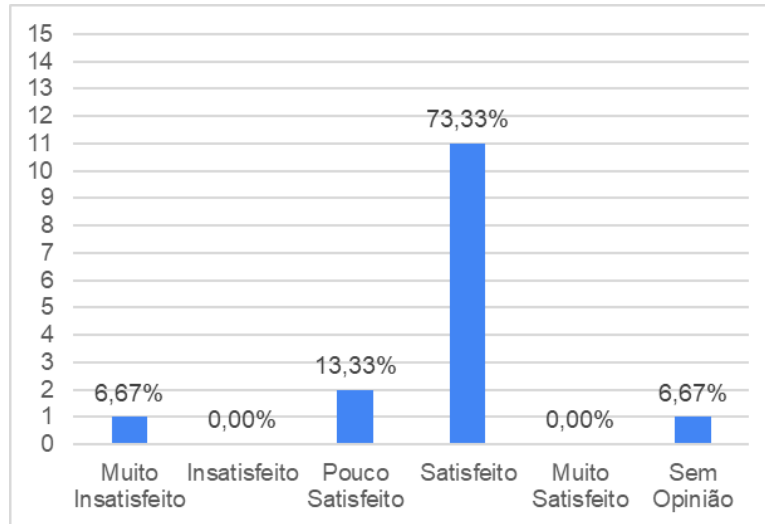


Figura 6: "Capacidade de inovação da instituição".

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow sugere que num ambiente que promove a inovação: os colaboradores têm mais oportunidades de expressar sua criatividade e potencial, atendendo assim às suas necessidades de autorrealização. As necessidades de reconhecimento serão mais facilmente atendidas, pois os colaboradores irão sentir-se valorizados e integrados num ambiente colaborativo (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Também a Teoria das Expectativas de Vroom, permite entender o quanto um ambiente inovador influencia a satisfação dos colaboradores.

A inovação frequentemente gera recompensas tangíveis, como reconhecimento e promoções, o que aumenta a satisfação quando os colaboradores percebem que seus esforços são devidamente valorizados. Por fim, a atratividade dessas recompensas, com a inovação sendo vista como algo desejável, também contribui para o aumento dos níveis de satisfação no trabalho (Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Pela análise da Figura 8, podemos verificar que 73,33% dos colaboradores se encontram satisfeitos com a capacidade de inovação da instituição, 6,67% encontra-se insatisfeito, 6,67% seleccionaram a opção "Sem Opinião" (6,67%) e 13,33% colaboradores encontram-se pouco satisfeitos.

Em resumo, a análise demonstra uma percepção positiva da capacidade de inovação da instituição, mas também destaca a necessidade de ouvir os colaboradores insatisfeitos e melhorar a comunicação sobre as iniciativas de inovação.

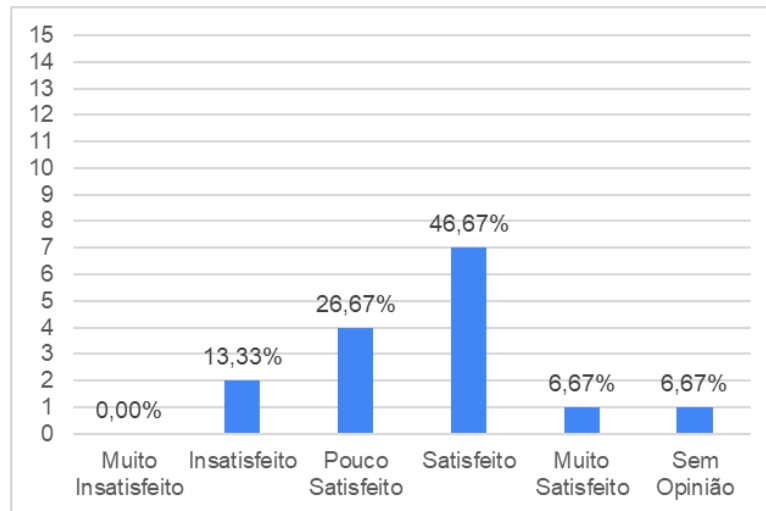


Figura 7: “Capacidade da instituição para gerir os conflitos de interesse”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A análise da Figura 9 revela que 46,67% dos colaboradores estão satisfeitos com a capacidade da instituição para gerir conflitos de interesse, o que demonstra uma percepção positiva, embora não predominante. Esse dado sugere que, apesar do reconhecimento de esforços na gestão de conflitos, quase metade dos colaboradores ainda não está plenamente satisfeita, apontando oportunidades para avanços nesse aspeto. A soma de 40% dos colaboradores que se encontram insatisfeitos (13,33%) ou pouco satisfeitos (26,67%) indica que há um número significativo de colaboradores que pode estar com problemas nessa área e isso é um sinal de que a gestão de conflitos poderá ser melhorada.

Em resumo, a análise indica que, embora haja uma percepção positiva da capacidade da instituição para gerir conflitos de interesse, existem áreas significativas que requerem atenção. Melhorias na gestão de conflitos e na comunicação sobre esses processos podem aumentar a satisfação dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Sugere-se a implementação de programas de intervenção ao nível da promoção de competências relacionais e sociais, melhorando a comunicação assertiva e a capacidade de escuta ativa.

O envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da instituição é uma prática que pode fortalecer a satisfação laboral, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Através da Teoria das Necessidades de Maslow é possível entender que quando os colaboradores estão envolvidos na definição da estratégia da instituição, as suas necessidades de pertença/sociais e de autorrealização podem ser atendidas.

Pela análise dos dados (Figura 10), verifica-se que 46,67% dos colaboradores estão satisfeitos, pelo que há uma percepção positiva, mas não maioritária, indicando que quase metade dos colaboradores reconhece e valoriza seu envolvimento, mas ainda há espaço para melhorias. A soma de 26,67% de colaboradores pouco satisfeitos e 13,33% insatisfeitos (totalizando 40,00%) sugere que há uma quantidade significativa de colaboradores que pode estar a enfrentar dificuldades ou a sentirem-se excluídos do processo. Os 13,33% de colaboradores que se declaram muito satisfeitos mostram que, para uma parte dos colaboradores, o envolvimento é altamente valorizado, o que pode ser um ponto a ser destacado para incentivar práticas de envolvimento.

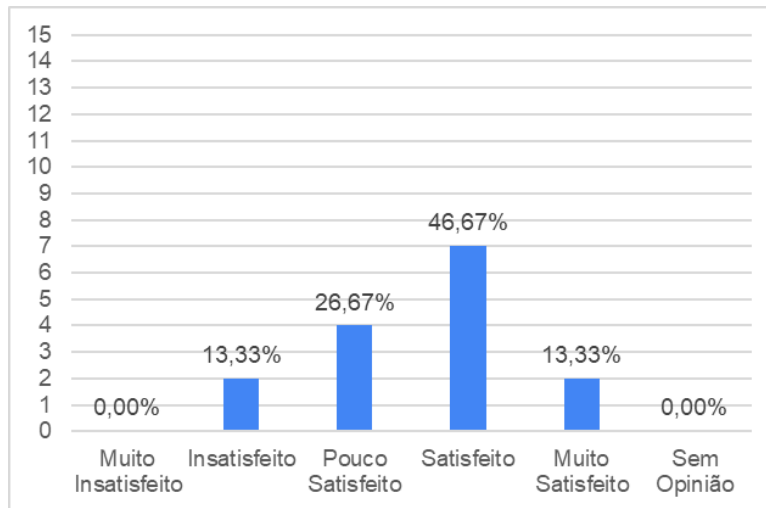


Figura 8: “Envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da instituição”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Em resumo, a análise indica uma percepção positiva, mas também revela um desafio significativo. Melhorar o envolvimento dos colaboradores na definição da estratégia pode aumentar a satisfação geral e fortalecer o comprometimento com a missão da instituição.

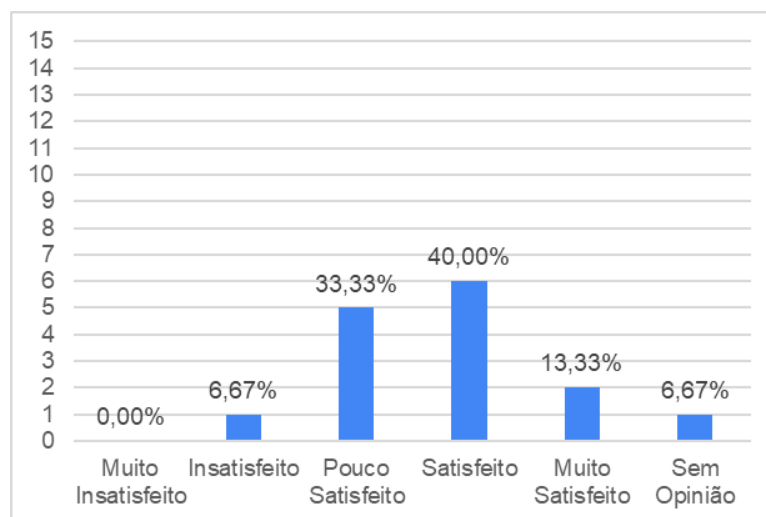


Figura 9: “Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

O envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria não apenas promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas também impacta diretamente a satisfação laboral, pois atende a necessidades de reconhecimento, desenvolvimento e realização, o que corrobora com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, destacando, deste modo, a importância dos fatores motivacionais (Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

A Figura 11 demonstra que 40,00% dos colaboradores encontram-se satisfeitos relativamente à variável “Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria”; 33,33% encontram-se pouco satisfeitos; 13,33% encontram-se muito satisfeitos; 6,67% encontra-se insatisfeito; e 6,67% não tem opinião.

Em resumo, a análise mostra uma percepção mista sobre o envolvimento em atividades de melhoria.

Assim, torna-se importante referir que melhorar a comunicação, aumentar as oportunidades de participação e reconhecer as contribuições dos colaboradores pode ajudar a aumentar o grau de satisfação nesta variável específica.

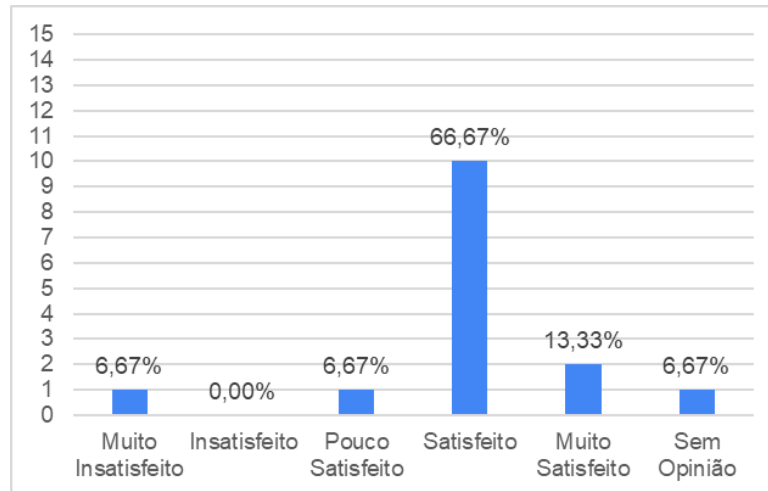


Figura 10: “Responsabilidade social da instituição”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Para além das teorias já abordadas, é possível explicar que a “Responsabilidade social da instituição” pode influenciar a satisfação laboral dos trabalhadores, como preconizado na Teoria da Comparação Social.

Segundo esta teoria, os indivíduos avaliam as suas próprias opiniões e habilidades em relação aos outros, pelo que quando os colaboradores percebem que trabalham numa instituição com forte responsabilidade social, estes podem sentir-se mais satisfeitos em comparação com colegas que trabalham em organizações menos responsáveis socialmente (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Através da Figura 12, é possível retirar as seguintes conclusões: com 66,67% dos colaboradores satisfeitos, a maioria reconhece e valoriza seu envolvimento nas atividades de melhoria, o que é um indicativo positivo de que os colaboradores veem valor nessas iniciativas. Os 13,33% que se declaram muito satisfeitos, indicam que uma parte dos colaboradores aprecia intensamente o seu envolvimento e sente que suas contribuições estão sendo valorizadas. Apenas 6,67% dos colaboradores estão muito insatisfeitos e outros 6,67% estão pouco satisfeitos, sugerindo que a insatisfação é relativamente baixa. Por fim, a presença de 6,67% dos colaboradores que não têm opinião pode indicar falta de informação ou envolvimento nas atividades de melhoria, sugerindo que há espaço para aumentar a comunicação e a inclusão.

Relativamente à dimensão “Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade”, recordamos a Teoria da Avaliação Cognitiva para entender como o desempenho da instituição em relação aos utentes e à comunidade influencia a satisfação laboral dos colaboradores.

Esta teoria sugere que a forma como os indivíduos avaliam as suas experiências e o ambiente de trabalho, afeta as suas emoções e satisfação. Quando os colaboradores percebem que a instituição está a fazer um bom trabalho em atender os utentes e a contribuir para a comunidade, essa avaliação positiva pode levar a uma maior satisfação e, em consequência, se os colaboradores

veem a organização como eficaz e responsável socialmente, isso pode aumentar ainda o seu senso de realização e satisfação. Através de tudo isto, pode gerar-se um desempenho positivo que irá promover sentimentos de orgulho e motivação, reforçando as avaliações positivas e aumentando os níveis de satisfação (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

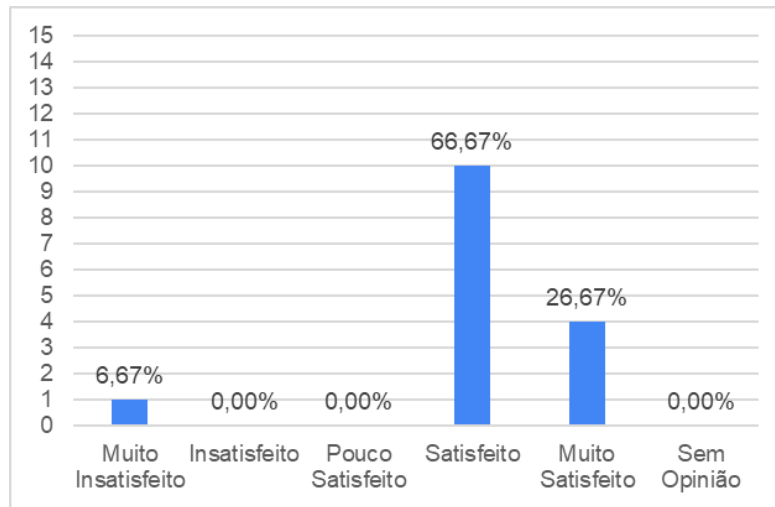


Figura 11: “Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Figura 13 demonstra que 66,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos relativamente à variável “Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade”; 26,67% dos colaboradores encontram-se muito satisfeitos; e apenas 6,67% encontra-se muito insatisfeito. Conclui-se que existe uma perceção geral positiva, pois a combinação de alta satisfação e baixa insatisfação indica que, na maioria, os colaboradores estão satisfeitos com o desempenho da instituição em relação aos utentes e à comunidade. Isto pode ter impacto positivo no clima organizacional e na motivação dos colaboradores.

3.2 Satisfação com as condições de trabalho

Nesta segunda dimensão, foram definidas as seguintes variáveis específicas: “Ambiente de trabalho entre os elementos da sua Equipa/Unidade Orgânica”; “Ambiente de trabalho entre Equipas/Unidades Orgânicas”; “Equipamentos TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação”; “Aplicações, plataformas e software”; “Intranet”; “Mobiliário de trabalho (secretária e cadeiras)”; “Condições de higiene e limpeza”; “Condições de segurança”; “Medidas de bem-estar desenvolvidas”; e “Espaço de refeições”.

Segundo a Teoria da Comparação Social, os colaboradores avaliam a sua satisfação em comparação com os outros. Um ambiente de trabalho que promove relações interpessoais positivas pode aumentar a satisfação, fazendo com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos em relação aos seus colegas (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

A Teoria da Avaliação Cognitiva também pode ser aplicada para entender como o ambiente de trabalho entre os elementos de uma equipa/unidade orgânica influencia a satisfação laboral. Segundo os autores referidos anteriormente, esta teoria sugere que as emoções e a satisfação dos indivíduos são influenciadas pelas avaliações que eles fazem das suas experiências (fatores de

caráter individual e os de natureza organizacional. Um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem apoiados e respeitados, pode levar a avaliações cognitivas favoráveis, resultando num aumento da satisfação (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

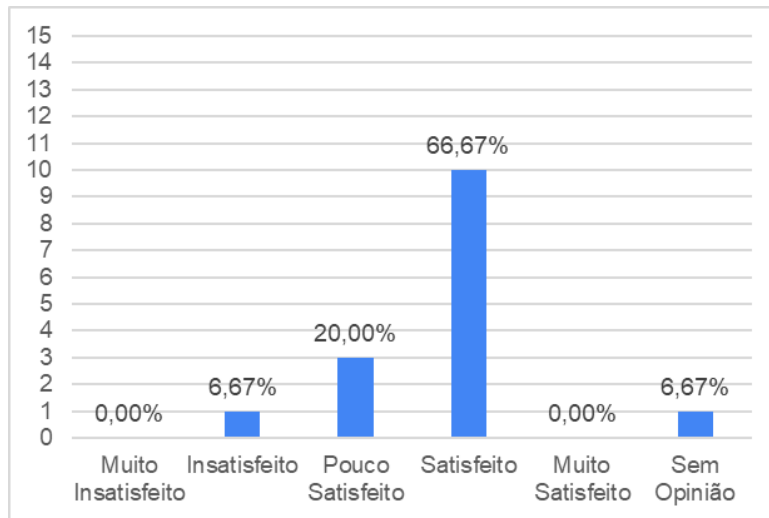


Figura 12: “Ambiente de trabalho entre os elementos da sua Equipa/Unidade Orgânica”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Relativamente à variável “Ambiente de trabalho entre os elementos da sua Equipa/Unidade Orgânica”, os dados demonstram o seguinte: 66,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 6,67% encontram-se insatisfeitos; 20,00% pouco satisfeitos; e 6,67% não tem opinião.

Concluindo, a análise mostra uma visão positiva do ambiente de trabalho entre os elementos da equipa/unidade orgânica. No entanto, é importante considerar as preocupações dos colaboradores que estão pouco satisfeitos e promover uma comunicação clara para aqueles que não têm opinião.

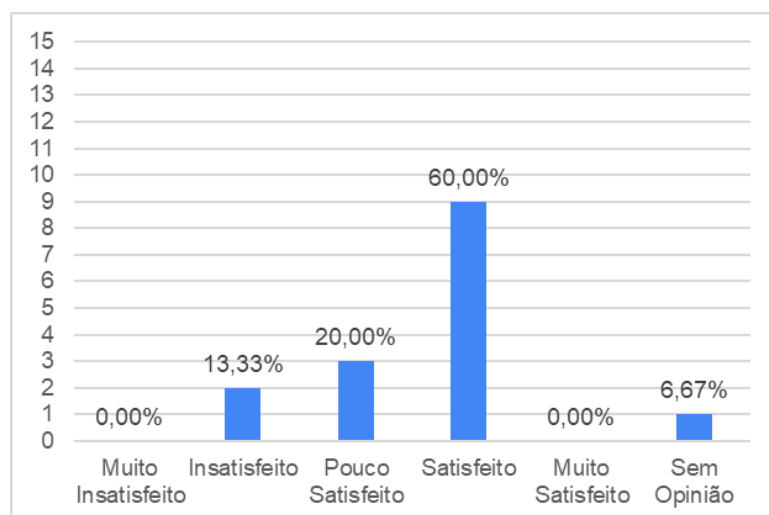


Figura 13: “Ambiente de trabalho entre Equipas/Unidades Orgânicas”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A esta variável específica, aplicam-se as mesmas teorias referidas anteriormente (Teoria da Comparação Social e Teoria da Avaliação Cognitiva), sendo ainda possível relacionar a satisfação laboral desta variável com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, na medida em que os fatores

motivacionais, como reconhecimento e relacionamentos interpessoais, podem aumentar a satisfação. Um ambiente colaborativo e positivo entre equipas pode ser um fator motivacional que eleva a satisfação laboral.

No que concerne à variável “Ambiente de trabalho entre Equipas/Unidades Orgânicas”, os resultados revelam as seguintes conclusões: 60,00% dos colaboradores encontram-se satisfeitos (a maioria percebe o ambiente de trabalho entre as equipas como positivo e isso indica uma boa colaboração e interação entre as unidades orgânicas); os 13,33% de colaboradores insatisfeitos sugerem que há uma preocupação que merece atenção; os 20,00% que estão pouco satisfeitos também podem indicar que existem aspetos do ambiente de trabalho que poderiam ser melhorados; a presença de 6,67% de colaboradores que não têm opinião pode sugerir falta de conhecimento sobre o ambiente de trabalho.

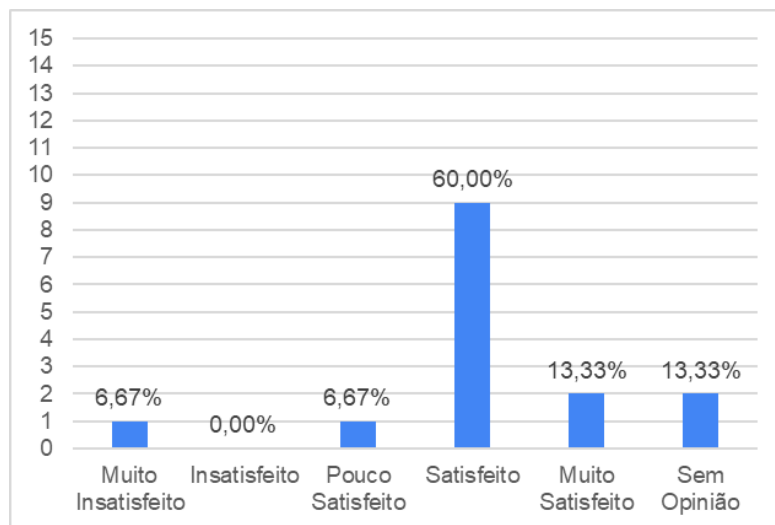


Figura 14: “Equipamentos TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Segundo Herzberg, fatores motivacionais (como oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento) e fatores de higiene (como condições de trabalho, incluindo ferramentas e equipamentos) influenciam a satisfação laboral. A existência de equipamentos TIC adequados pode ser considerada um fator de higiene que, se não for satisfatório, pode levar à insatisfação dos colaboradores.

Os dados (Figura 16) demonstram que 60,00% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 13,33% encontram-se muito satisfeitos; 13,33% não têm opinião; apenas 6,67% encontram-se pouco satisfeitos; e apenas 6,67% encontra-se muito insatisfeitos. Resumindo, os dados revelam que a maioria dos colaboradores está satisfeita com os Equipamentos TIC.

No seguimento da teoria abordada na figura anterior, as aplicações, plataformas e softwares eficazes podem ser vistas como fatores de higiene que, se não atendidos adequadamente, podem levar à insatisfação. No que diz respeito a fatores motivacionais, como a capacidade de inovação e aprendizagem através de software, também podem impactar a satisfação laboral.

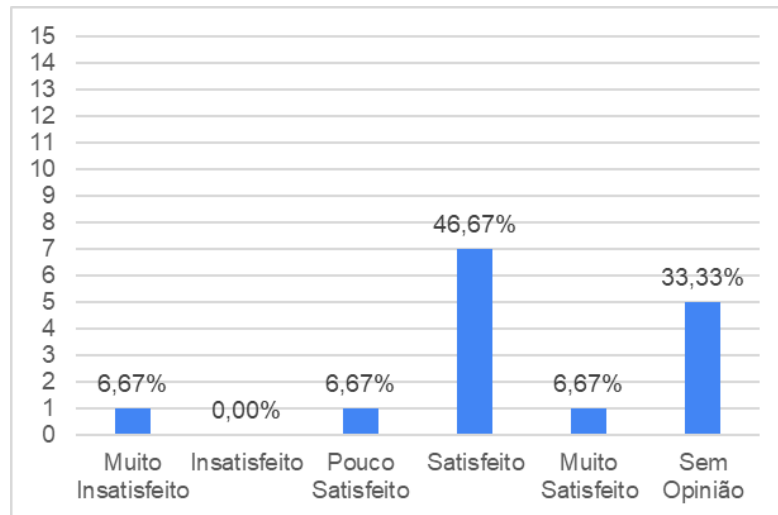


Figura 15: "Aplicações, plataformas e software".

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Figura 17 demonstra o seguinte: 46,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 33,33% selecionaram a opção "Sem Opinião"; 6,67% encontram-se pouco satisfeitos; 6,67% encontram-se muito insatisfeitos; e apenas 6,67% encontram-se muito satisfeitos.

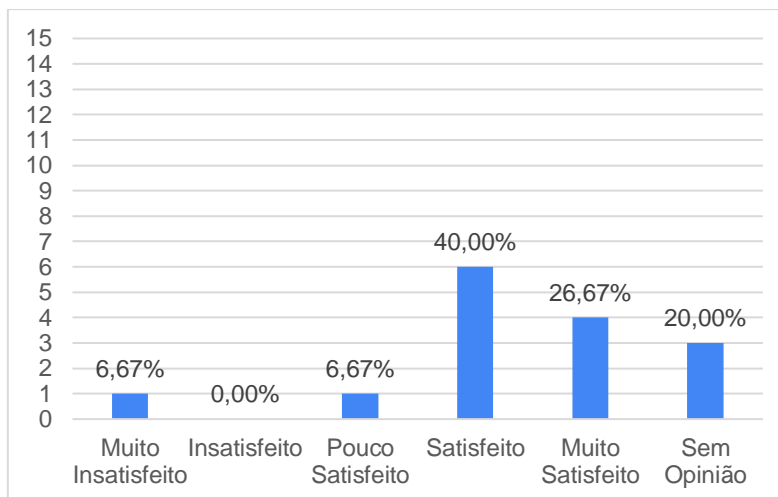


Figura 16: "Intranet".

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A intranet tem um impacto significativo na satisfação laboral ao melhorar a comunicação, acesso à informação e colaboração (Harris & Desai, 2010).

A Figura 18 apresenta os seguintes resultados: 40,00% dos colaboradores estão satisfeitos, 26,67% muito satisfeitos, 20,00% optaram por "Sem Opinião", 6,67% estão pouco satisfeitos e 6,67% muito insatisfeitos. Embora a maioria dos colaboradores demonstre satisfação, é importante investigar as causas da insatisfação e procurar feedback daqueles sem opinião definida, a fim de aumentar a satisfação geral.

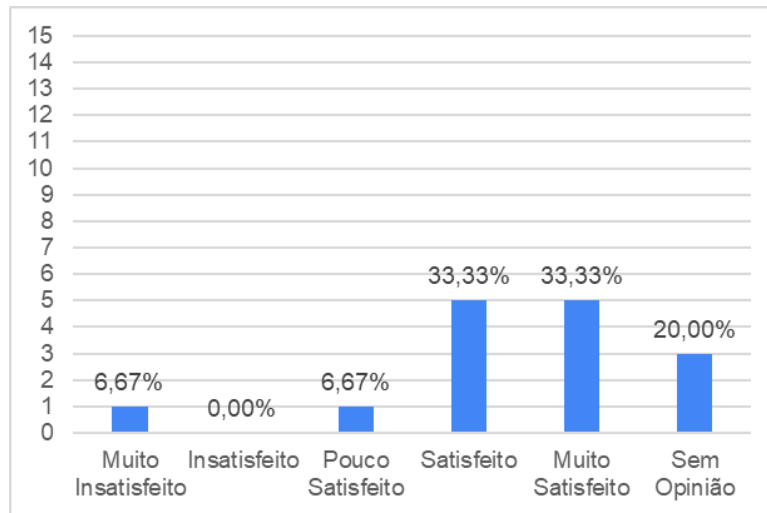


Figura 17: “Mobiliário de trabalho (secretária e cadeiras)”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Colaboradores que trabalham em ambientes confortáveis e bem projetados tendem a ser mais felizes, produtivos e comprometidos, sendo que uma das teorias que pode corroborar estes resultados é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, na medida em que o mobiliário de escritório pode ser considerado um fator de higiene. Mobiliário inadequado ou desconfortável pode gerar insatisfação e, por outro lado, um mobiliário confortável e ergonômico pode prevenir insatisfações e contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo.

A Figura 19 demonstra que 33,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos e, igualmente, 33,33% encontram-se muito satisfeitos, realçando um nível razoável de satisfação. O facto de 20,00% selecionarem a opção “Sem Opinião” sugere que uma parte considerável dos colaboradores não tem uma experiência clara ou não se sente suficientemente informada sobre a situação. A presença de colaboradores insatisfeitos pode afetar o clima organizacional e a moral da instituição. Realçando a Teoria defendida por Herzberg, entende-se que os fatores de higiene, como limpeza e condições de trabalho, são essenciais para evitar a insatisfação. Embora não motivem por si só, a sua ausência pode levar a descontentamento e insatisfação dos colaboradores.

A Teoria da Avaliação Cognitiva também pode ser aplicada, na medida em que a satisfação pode ser influenciada pela avaliação que os colaboradores fazem do ambiente de trabalho. Condições de higiene e limpeza positivas podem levar a avaliações mais favoráveis (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

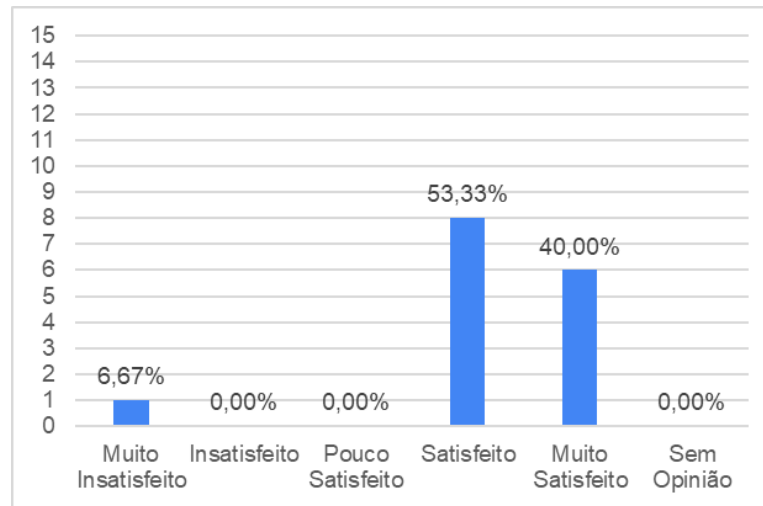


Figura 18: “Condições de higiene e limpeza”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Verifica-se que 53,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos e 40,00% muito satisfeitos, pelo que a maioria dos colaboradores demonstra uma percepção positiva em relação às “Condições de higiene e limpeza”, refletindo um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sentem bem. Ainda é possível entender que 6,67% dos colaboradores estão muito insatisfeitos. Este número é relativamente baixo e sugere que, apesar de haver espaço para melhorias, a insatisfação não é um problema generalizado.

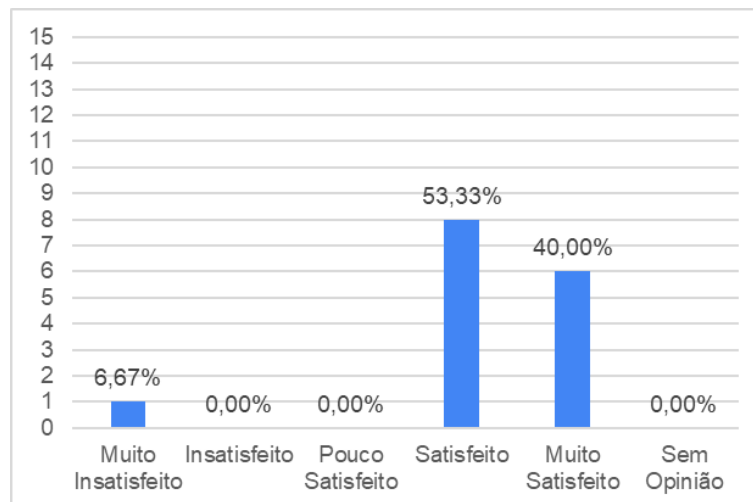


Figura 19: “Condições de segurança”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

No que diz respeito à influência que as “Condições de segurança” têm sobre a satisfação laboral, será pertinente abordar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

De entre os cinco níveis existentes (Necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização), as condições de segurança no trabalho atendem diretamente à segunda camada da hierarquia, ou seja, às necessidades de segurança. Se os colaboradores não se sentirem seguros no seu ambiente de trabalho, não poderão progredir para atender às necessidades sociais ou de estima, o que afeta a sua satisfação global (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

A análise da Figura 21 indica a percepção de existência de um ambiente de trabalho saudável, com uma maioria significativa de colaboradores satisfeitos. Manter e melhorar esse nível de satisfação é crucial e abordar qualquer fonte de insatisfação, pode contribuir para maiores níveis de satisfação.

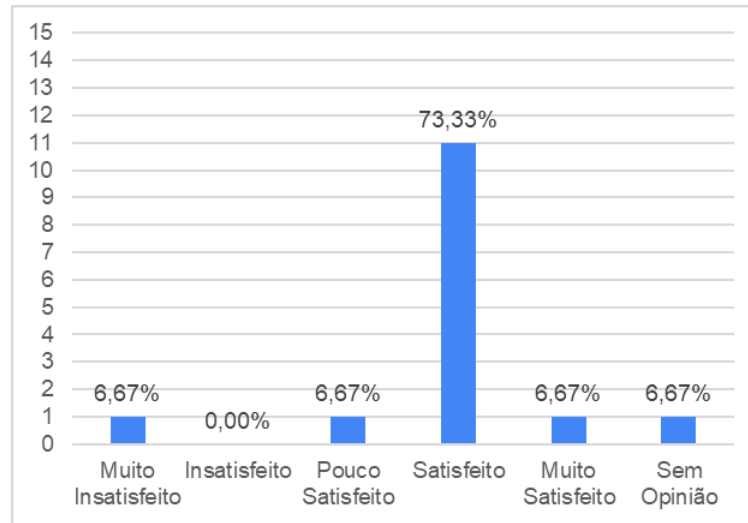


Figura 20: “Medidas de bem-estar desenvolvidas”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Através da Teoria das Características da Função, verifica-se que: as medidas de bem-estar, podem fazer com que os colaboradores sintam que o seu trabalho tem um impacto positivo; as medidas de bem-estar que incentivam a autonomia, ajudam os colaboradores a sentirem que têm controlo sob as suas funções; e ainda, iniciativas que proporcionam feedback sobre o bem-estar e a saúde dos colaboradores permitem que eles vejam o impacto de suas escolhas, aumentando a satisfação (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

A Figura 22 demonstra o seguinte: 73,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 6,67% encontram-se muito satisfeitos; 6,67% selecionaram a opção “Sem Opinião”; 6,67% encontram-se pouco satisfeitos; e 6,67% encontram-se muito insatisfeitos. É importante referir que existe um pequeno grupo que não se encontra da mesma forma, pelo que se sugere obter feedbacks para ajustar e melhorar essas medidas de bem-estar.

É possível relacionar a percepção dos colaboradores face ao espaço das refeições com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, pois este espaço atende a necessidades fisiológicas, como a alimentação (ter um local adequado para comer é uma necessidade básica para a saúde e bem-estar dos colaboradores). Atende também às seguintes necessidades: segurança (um ambiente limpo e seguro para refeições contribui para a sensação de segurança física); sociais (o espaço de refeições oferece uma oportunidade para interação social, promovendo as relações interpessoais, que são essenciais para a satisfação); e estima (um espaço bem projetado e valorizado pode fazer os colaboradores sentirem-se respeitados e valorizados, aumentando sua autoestima) (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

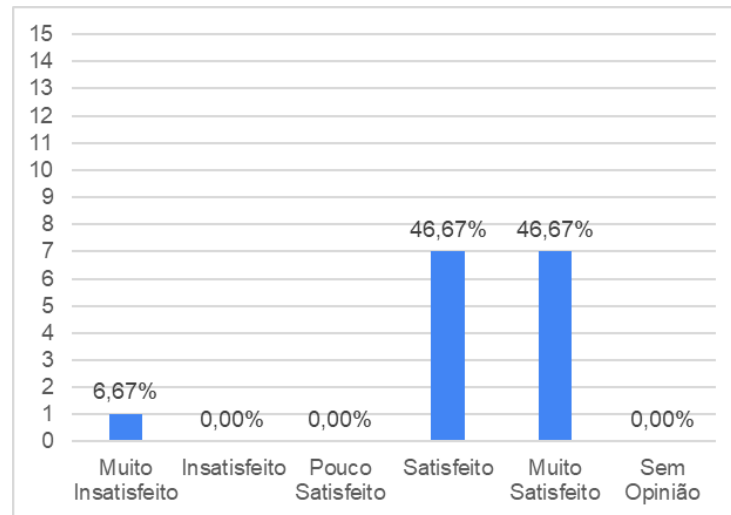


Figura 21: “Espaço de refeições”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Figura 23 demonstra que 93,34% dos colaboradores encontram-se satisfeitos e muito satisfeitos; e 6,67% encontram-se muito insatisfeitos. A percentagem de colaboradores insatisfeitos é relativamente baixa, mas indica que pode haver questões específicas que precisam ser abordadas.

3.3 Satisfação com a gestão de recursos humanos

As variáveis específicas desta dimensão dizem respeito ao seguinte: “Acolhimento e apoio a novos trabalhadores”; “Horário de trabalho”; “Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal”; “Forma como é implementado o sistema de avaliação do desempenho”; “Desenvolvimento de competências, nomeadamente através de formação”; “Igualdade de tratamento e de oportunidades”.

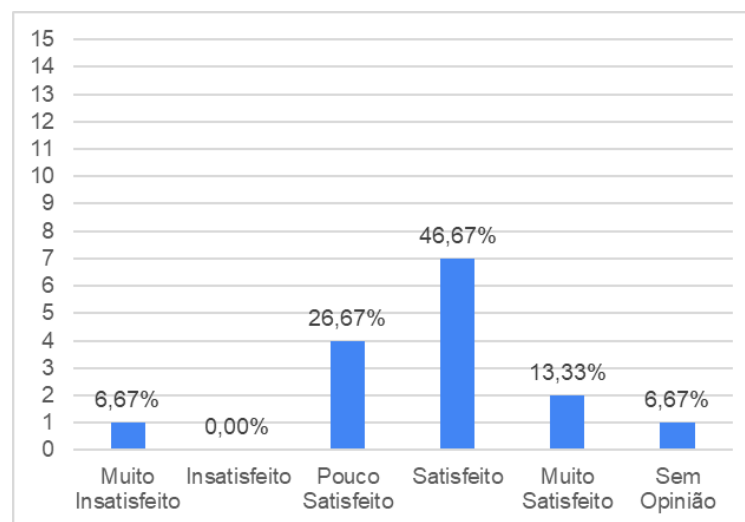


Figura 22: “Acolhimento e apoio a novos trabalhadores”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Segundo a perspectiva da Teoria das expectativas de Vroom, a motivação dos colaboradores depende das suas expectativas em relação ao desempenho e às recompensas. Se os novos colaboradores acreditam que o acolhimento e o apoio levarão a um bom desempenho e

reconhecimento, a sua satisfação e motivação aumentarão (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Através da Figura 24, constata-se que: 46,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 26,67% encontram-se pouco satisfeitos; 13,33% encontram-se muito satisfeitos; 6,67% selecionaram a opção “Sem Opinião”; e 6,67% encontram-se muito insatisfeitos. Entende-se que existe uma satisfação razoável entre os colaboradores, mas também que a organização deve prestar atenção às preocupações dos colaboradores insatisfeitos. Neste sentido, é importante realçar que o uso de um manual de acolhimento, por exemplo, poderia aumentar os níveis de satisfação nesta variável.

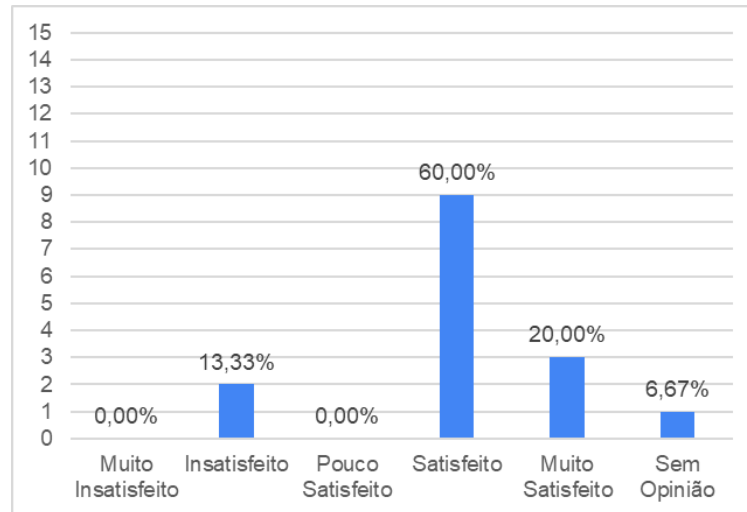


Figura 23: “Horário de trabalho”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

O horário de trabalho tem um papel crucial na satisfação laboral e pode ser analisado sob várias teorias que explicam como poderá afetar a percepção dos colaboradores sobre o seu ambiente de trabalho. Realçando a Teoria da Equidade, de Stacey Adams, os colaboradores avaliam a sua satisfação com base na percepção de justiça em relação ao trabalho e às recompensas. Se o horário de trabalho é percebido como injusto em comparação com colegas ou em relação ao que consideram adequado, isso pode levar à insatisfação (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Através da Figura 25, é possível analisar que, embora a satisfação geral seja alta, ainda há espaço para melhorias, sendo crucial entender as razões por trás da insatisfação dos 13,33% e procurar arranjar estratégias para consciencializar os colaboradores (6,67%) que não têm uma opinião.

A capacidade de equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais pode reduzir o estresse e aumentar a satisfação geral.

A Teoria ERG de Alderfer, sugere que as necessidades de existência, relacionamento e crescimento são fundamentais para a motivação e satisfação. Quando uma organização promove a conciliação entre vida profissional e pessoal, está a ajudar os seus colaboradores a atenderem essas necessidades de forma mais eficaz, o que pode resultar em maior satisfação laboral (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

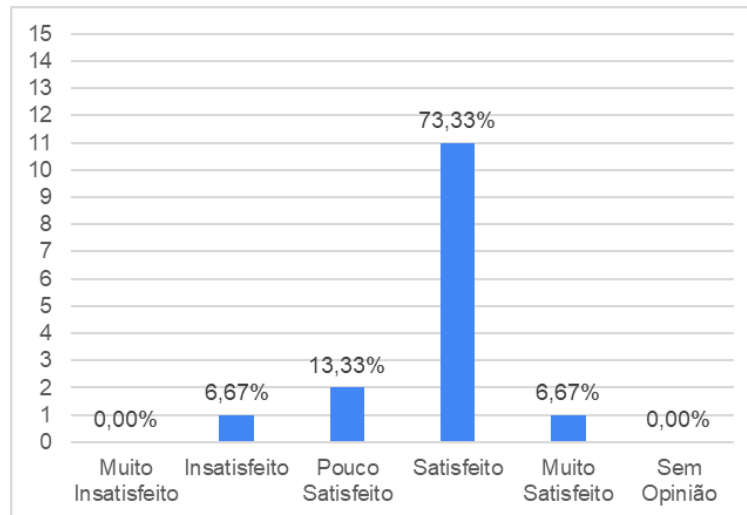


Figura 24: “Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Através da Figura 26, constata-se que: 73,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 13,33% encontram-se pouco satisfeitos; 6,67% encontram-se muito satisfeitos; e 6,67% encontram-se insatisfeitos. Uma clara maioria dos colaboradores expressa satisfação, mas a presença de 13,33% que estão apenas "pouco satisfeitos" e 6,67% insatisfeitos pode indicar que há áreas específicas que precisam ser exploradas mais a fundo.

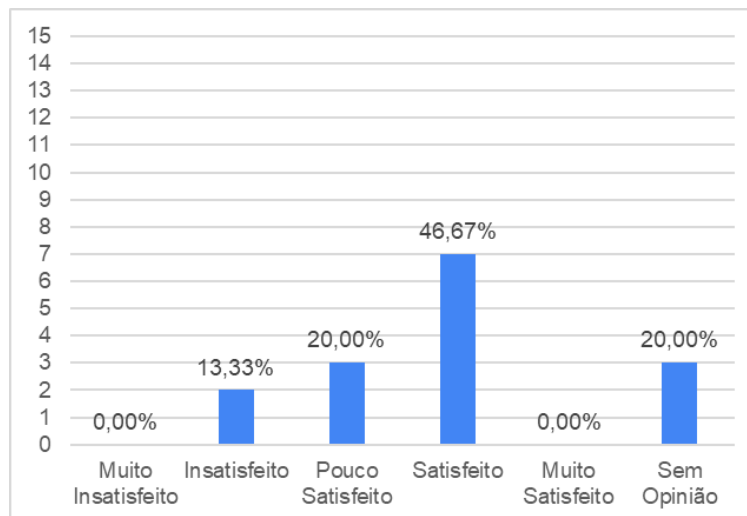


Figura 25: “Forma como é implementado o sistema de avaliação do desempenho”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Organizações que investem em processos de avaliação justos e construtivos tendem a colher benefícios em termos de um ambiente de trabalho mais positivo. São várias as teorias que sustentam esta ideia, tais como: Teoria das Características do Trabalho, que sugere que a satisfação no trabalho é influenciada por características específicas do trabalho, como feedback e reconhecimento e, deste modo, um sistema de avaliação que fornece feedback claro e útil pode aumentar a satisfação; Teoria da Equidade, que sugere que os colaboradores avaliam a sua satisfação no trabalho com base na comparação entre suas contribuições e recompensas em relação a outros, pelo que entende-se que um sistema que proporciona recompensas justas,

baseadas em avaliações construtivas, melhora a satisfação (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

A Figura 27, demonstra a existência de uma proporção significativa de colaboradores insatisfeitos e sem uma opinião definida, o que sugere que é fundamental realizar um diagnóstico mais profundo, designadamente ao nível do modelo de avaliação de desempenho que está implementado.

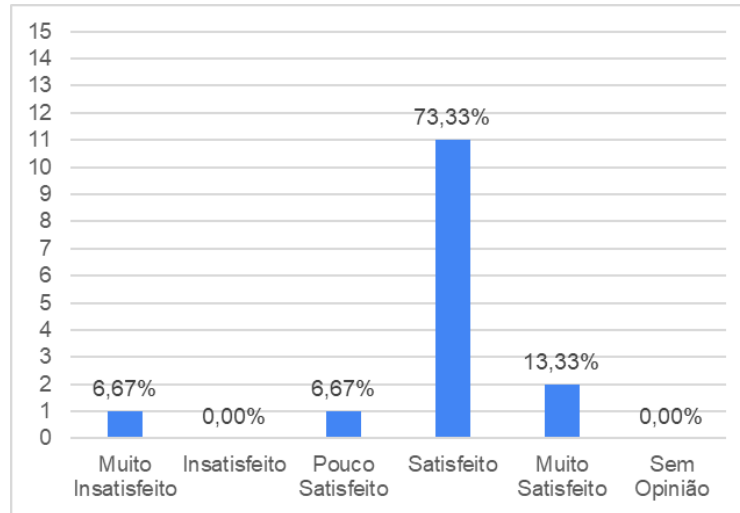


Figura 26: “Desenvolvimento de competências, nomeadamente através de formação”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A formação e o desenvolvimento de competências ajudam a satisfazer várias necessidades na hierarquia de Maslow, como a necessidade de autorrealização (crescimento pessoal e profissional) e a necessidade de estima (reconhecimento e valorização), entendendo-se que o investimento em formação não só melhora as habilidades dos colaboradores, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório.

Através da Figura 28, constata-se que uma grande maioria (86,66%) dos colaboradores se declara satisfeita ou muito satisfeita e as percentagens de colaboradores que se sentem pouco satisfeitos ou muito insatisfeitos (13,34% no total) são relativamente baixas em comparação com aqueles que estão satisfeitos, no entanto, ainda representam um grupo que pode ter preocupações ou problemas que precisam ser abordados. Será pertinente rever o plano formativo da IPSS, no sentido de perceber se a formação frequentada vai ao encontro das suas necessidades.

A igualdade de tratamento e de oportunidades é fundamental para a satisfação laboral, pois promove um ambiente justo e equitativo. A Teoria da Equidade de Adams, sugere que os colaboradores avaliam a sua satisfação com base na comparação entre as suas contribuições e recompensas em relação aos outros, pelo que a perceção de igualdade de tratamento e oportunidades pode reduzir sentimentos de injustiça e insatisfação.

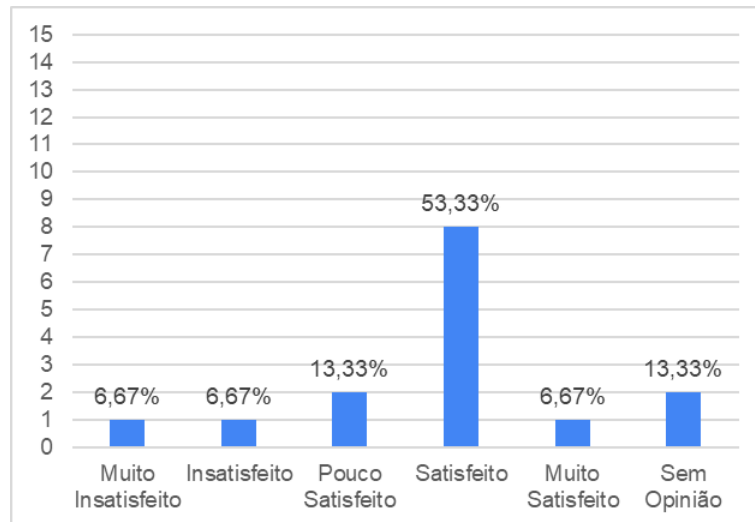


Figura 27: “Igualdade de tratamento e de oportunidades”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Apesar de a maioria dos colaboradores ter uma visão positiva sobre a igualdade de tratamento e oportunidades (totalizando 60%), ainda existem 40% dos colaboradores a demonstrar descontentamento e indecisão, pelo que será pertinente a instituição comunicar claramente as suas políticas de igualdade de oportunidades e tratar ativamente qualquer questão que possa estar a contribuir para a insatisfação.

3.4 Motivação pessoal

Nesta quarta dimensão, foram definidas variáveis específicas que realçam a motivação pessoal para: “Aprender novos métodos de trabalho”; “Desenvolver trabalho de equipa”; “Participar na melhoria da instituição”; “Participar em ações de formação”; e “Participar em projetos de Responsabilidade Social”.

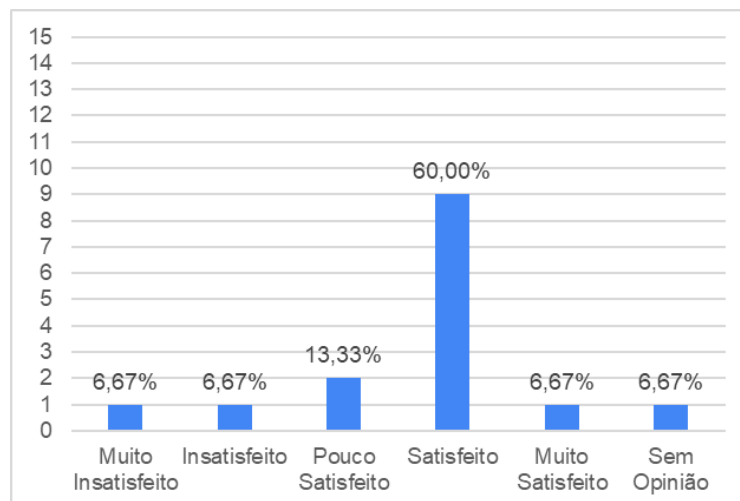


Figura 28: “Aprender novos métodos de trabalho”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Os colaboradores que têm a oportunidade de desenvolver novas habilidades e adquirir conhecimentos, têm maiores níveis de satisfação. De acordo com a Teoria da Avaliação Cognitiva,

a forma como os colaboradores percebem as suas experiências de aprendizagem terá impacto na sua satisfação, pois se eles veem a aprendizagem como uma oportunidade valiosa, a sua satisfação tende a aumentar. A Teoria das Características do Trabalho, preconiza que aprender novos métodos de trabalho pode aumentar a variedade e a autonomia no trabalho, características que são associadas à satisfação (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Através da Figura 30, verifica-se que existe uma grande variedade de opiniões, no entanto é possível realçar que, apesar de a maioria estar satisfeita, a insatisfação e a falta de opinião de uma parte significativa dos colaboradores indicam que a instituição pode ter áreas a melhorar, como a forma como os métodos de trabalho são introduzidos ou apoiados.

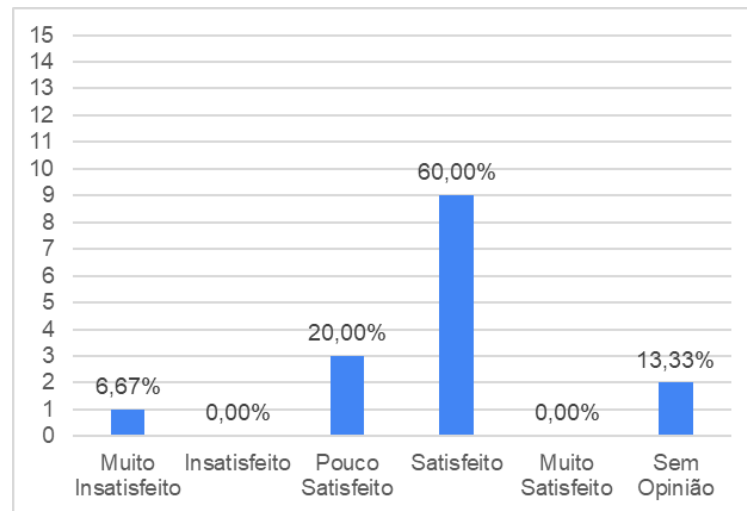


Figura 29: “Desenvolver trabalho de equipa”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Trabalhar em equipa pode aumentar a variedade, a autonomia e o feedback no trabalho, características que estão associadas à satisfação laboral, segundo a Teoria das Características do Trabalho (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Tendo em conta as percentagens observáveis na Figura 31, verifica-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita com o desenvolvimento do trabalho em equipa. Contudo, 26,67% dos colaboradores demonstram insatisfação e 13,33% aparentam não ter uma opinião clara sobre o assunto em questão. Assim, é importante que a instituição explore as preocupações dos colaboradores, implemente estratégias para abordar a insatisfação e promova um ambiente de trabalho em equipa mais eficaz e inclusivo.

Segundo a Teoria da Avaliação Cognitiva, se os colaboradores percebem que as suas sugestões são levadas em consideração e implementadas, isso pode aumentar a satisfação, pois reforça um sentido de propósito e impacto no trabalho (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

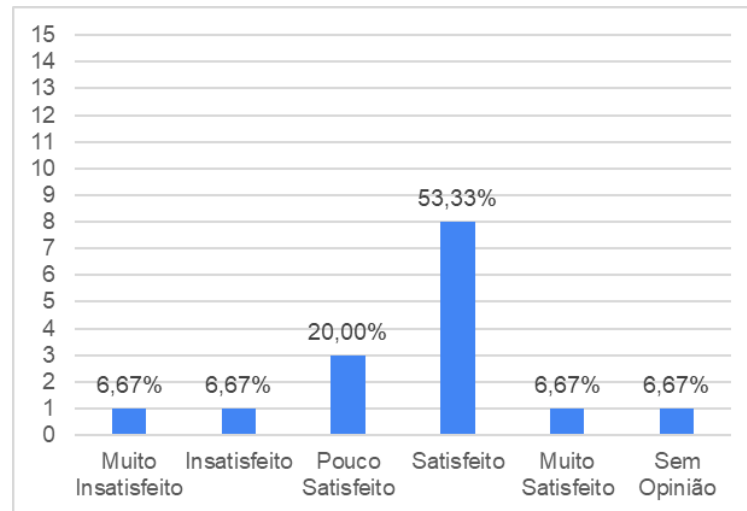


Figura 30: "Participar na melhoria da instituição".

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Através da Figura 32, constata-se que: 60,00% dos colaboradores encontram-se satisfeitos e muito satisfeitos; 20,00% encontram-se pouco satisfeitos; 6,67% não têm opinião; e 13,34% encontram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos. Uma parte significativa não se sente plenamente satisfeita. Isso pode indicar que há áreas a serem melhoradas, como a clareza dos processos de feedback ou a eficácia das iniciativas de melhoria.

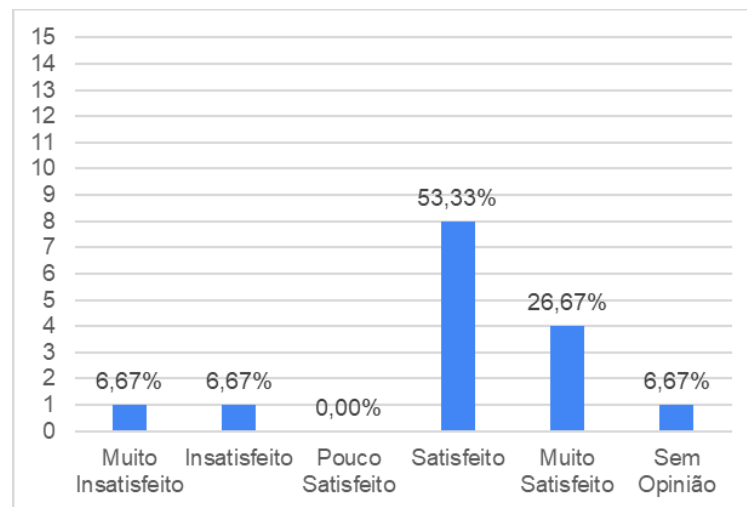


Figura 31: "Participar em ações de formação".

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A participação em ações de formação influencia significativamente a satisfação laboral dos colaboradores. Tendo em conta, por exemplo, a Teoria ERG de Alderfer, as necessidades humanas podem ser agrupadas em três categorias: Existência, Relacionamento e Crescimento. A formação encaixa-se na necessidade de crescimento, tendo um impacto positivo na satisfação laboral.

Através da Figura 33, constata-se que a grande maioria dos colaboradores (80%) têm uma perceção positiva relativamente à variável apresentada, mas devem ser exploradas medidas para combater a insatisfação presente em 13,34% dos colaboradores. Realizar um diagnóstico de necessidades de formação anual, poderá ajudar a mitigar a insatisfação.

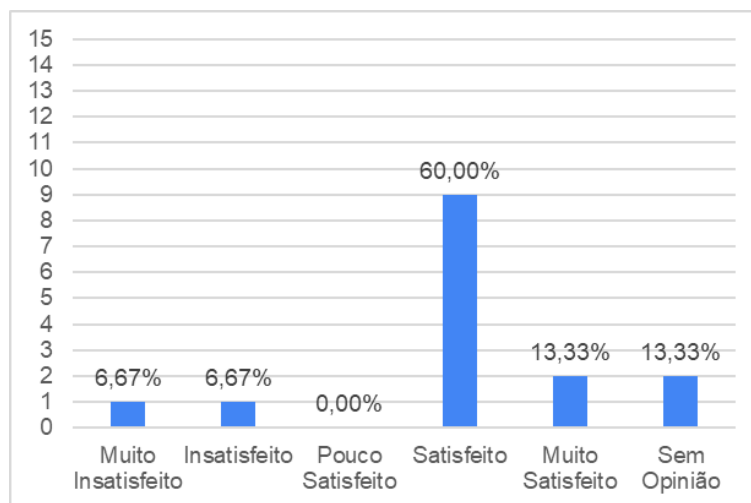


Figura 32: “Participar em projetos de Responsabilidade Social”.
 Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Através da Figura 34, constata-se que 73,33% dos colaboradores valorizam a participação em projetos de responsabilidade social. No entanto, a existência de 13,34% de colaboradores insatisfeitos e 13,33% a demonstrarem falta de opinião, indica que há espaço para melhorar, pelo que fortalecer a comunicação e promover uma maior inclusão nas iniciativas pode aumentar a satisfação.

3.5 Satisfação com a liderança intermédia (Direção Técnica)

No que diz respeito a esta dimensão, verificam-se as seguintes variáveis específicas: “Lidera através do exemplo”; “Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica”; “Aceita sugestões de melhoria”; “Estimula a autonomia dos trabalhadores”; “Encoraja a confiança mútua e o respeito”; “Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua”; “Promove a frequência de ações de formação”; “Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho”; “Reconhece os esforços individuais e das equipas”; “Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa”; e “Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais”.

A maneira como os líderes se comportam e se envolvem no trabalho pode ter um impacto significativo na satisfação laboral dos colaboradores. Através da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a liderança, pelo exemplo, pode ser vista como um fator motivacional, contribuindo para a satisfação dos colaboradores ao promover um ambiente de trabalho positivo e estimulante.

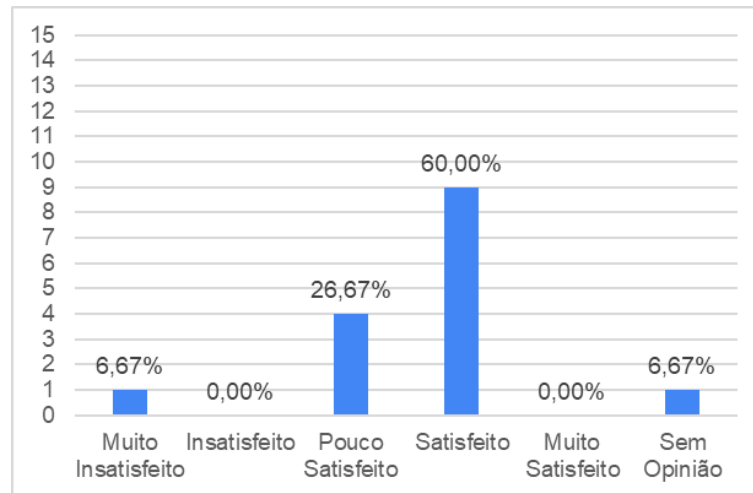


Figura 33: “Lidera através do exemplo”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Através da Figura 35, constata-se que: 60,00% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 26,67% encontram-se pouco satisfeitos; 6,67% não têm opinião; e 6,67% encontram-se muito insatisfeitos. Dada a significativa proporção de colaboradores que estão apenas pouco satisfeitos e a presença de insatisfeitos, é crucial que a gestão identifique os fatores que podem estar a contribuir para essa insatisfação e desenvolva estratégias para melhorar o ambiente de trabalho.

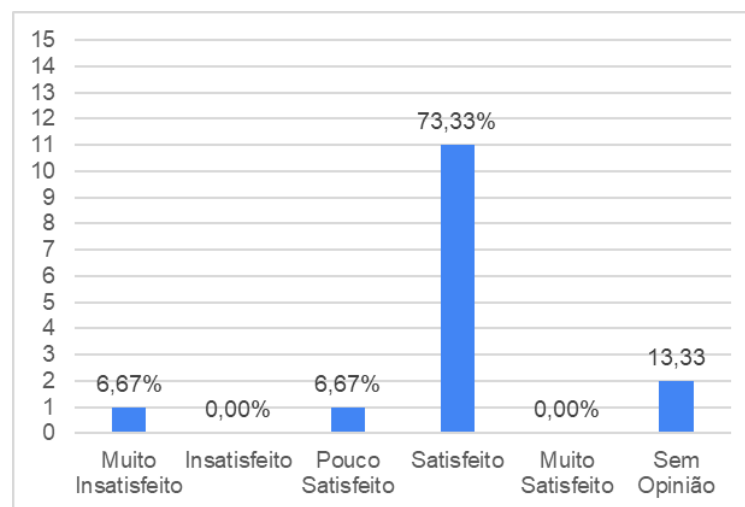


Figura 34: “Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Segundo Silva e Reis (2022) e Wilson (2010), relativamente aos estudos efetuados acerca do Modelo de Satisfação de Locke, os autores referem que a existência de envolvimento e comprometimento dos colaboradores na definição de objetivos da organização, leva a que estes aceitem mais facilmente esses objetivos e, conseqüentemente, ao aumento da motivação.

Assim, entende-se que a variável “Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica”, influencia a satisfação laboral dos colaboradores e, nesta instituição, tendo em conta as percentagens observáveis na Figura 36, destaca-se o seguinte: 73,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 13,33% não têm opinião; 6,67% encontram-se pouco satisfeitos; e 6,67% encontram-se muito insatisfeitos. A elevada taxa de satisfação sugere que a prática está a ter um impacto positivo, mas a instituição pode melhorar ainda mais.

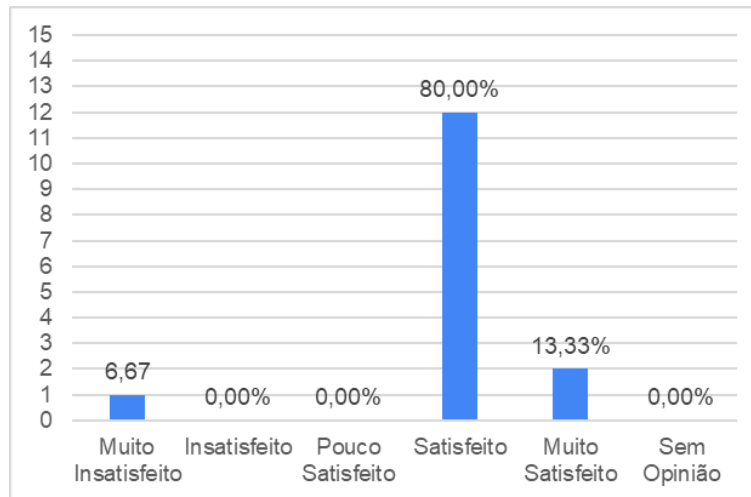


Figura 35: “Aceita sugestões de melhoria”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Locke (1976) defende que a resposta emocional é o reflexo de um julgamento de valores e, sendo assim, a intensidade da emoção sentida pelo indivíduo vai depender do local em que estão inseridos os valores dessa mesma emoção na hierarquia de valores. Quanto mais importantes forem os valores percebidos, mais alta será a satisfação do indivíduo e vice-versa.

A aceitação de sugestões de melhoria demonstra que a instituição valoriza a opinião dos colaboradores e prioriza a participação deles nas decisões que afetam o ambiente de trabalho, alinhando-se com a ideia de Locke abordada anteriormente. Analisando a Figura 37, entende-se que 93,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos e muito satisfeitos e apenas 6,67% encontram-se muito insatisfeitos, o que sugere um ambiente de trabalho positivo.

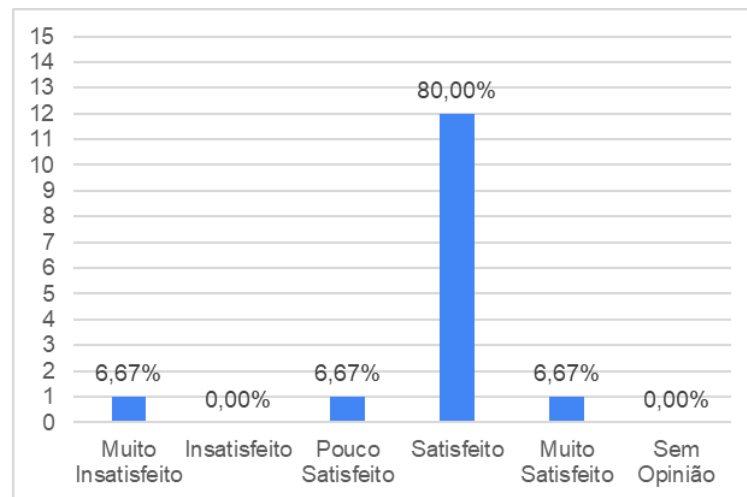


Figura 36: “Estimula a autonomia dos trabalhadores”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Figura 38 demonstra que, na instituição, a maioria dos colaboradores encontra-se com níveis de satisfação bastante altos (86,67%) e apenas alguns demonstram descontentamento (13,34%).

A estimulação da autonomia dos trabalhadores é um fator importante que pode influenciar positivamente a satisfação laboral, e diversas teorias apoiam essa relação. Segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a autonomia pode ser vista como um fator que atende à

necessidade de autorrealização, onde os indivíduos procuram crescimento e realização nas suas funções.

A Teoria das Características da Função, enfatiza que o trabalho que oferece autonomia, resulta em satisfação, pois promove motivação e um maior envolvimento nas tarefas.

Segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a confiança e o respeito atendem às necessidades sociais e de estima dos colaboradores, fundamentais para a sua satisfação. Um ambiente onde essas necessidades são atendidas contribui para a satisfação global.

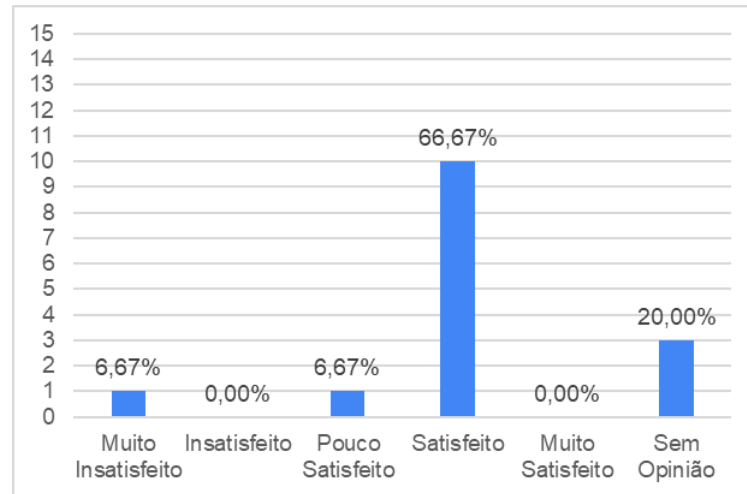


Figura 37: “Encoraja a confiança mútua e o respeito”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Através da Figura 39, podemos salientar o seguinte: 66,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 20,00% não possuem opinião sobre a variável em causa; 6,67% encontram-se pouco satisfeitos; e os restantes 6,67% encontram-se muito insatisfeitos. A análise revela um cenário positivo, mas também destaca a necessidade de atenção às preocupações de uma minoria e de uma comunicação mais eficaz para aumentar o envolvimento de todos.

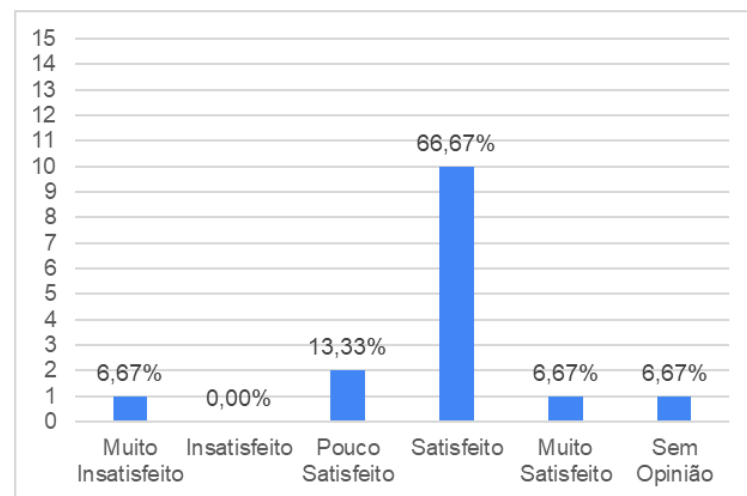


Figura 38: “Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Teoria das Características da Função, de Hackman e Oldham, destaca a importância de elementos como a variedade de habilidades, autonomia e feedback, que são promovidos em ambientes de aprendizagem. Deste modo, entende-se que um ambiente que promove aprendizagem e melhoria contínua pode levar a uma maior satisfação e motivação dos colaboradores.

Pela análise da Figura 40, podemos verificar que: 66,67% dos colaboradores se encontram satisfeitos com a variável em questão; 13,33% colaboradores encontram-se pouco satisfeitos; 6,67% encontra-se muito satisfeito; 6,67% encontram-se muito insatisfeitos; e 6,67% selecionaram a opção “Sem Opinião”.

Em resumo, a instituição parece estar no caminho certo, mas ainda há espaço para melhorias, especialmente na compreensão e envolvimento de todos os colaboradores em relação a esta variável.

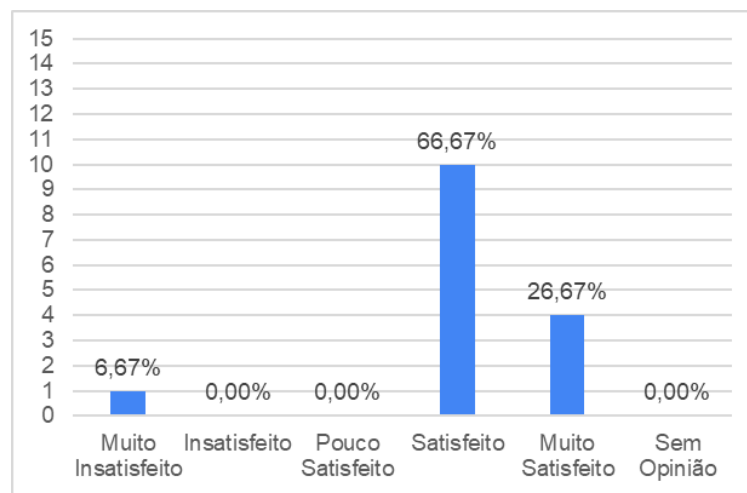


Figura 39: “Promove a frequência de ações de formação”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Analisando a Figura 41, verifica-se que a promoção de ações de formação é vista positivamente pela maioria dos colaboradores, o que é importante para a satisfação e o desenvolvimento profissional (tal como já referido através da Teoria das Características da Função). No entanto, a instituição deve considerar feedbacks para entender as razões da insatisfação entre os 6,67%.

Relativamente à variável que se apresenta na Figura 42, verifica-se que, apesar da maioria dos colaboradores se encontrar satisfeito, existe uma maior variedade de opções selecionadas, o que destaca a importância de um acompanhamento mais personalizado e consistente para atender às necessidades de todos os colaboradores.

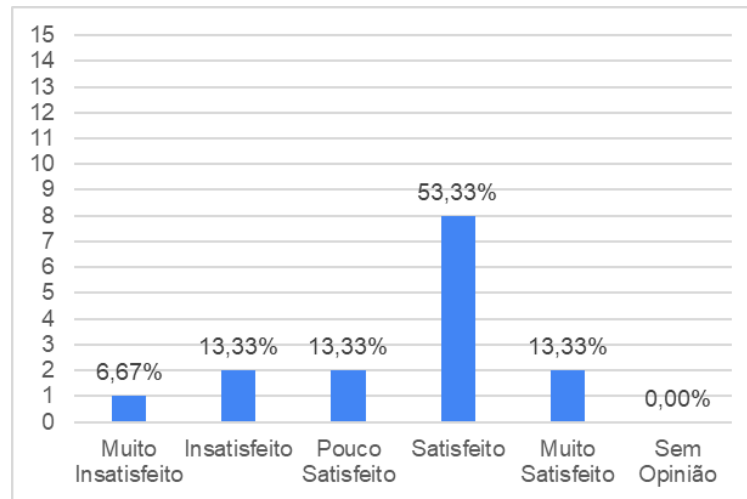


Figura 40: "Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho".
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

É importante dar a devida atenção a esta variável uma vez que, segundo a Teoria das Expectativas de Vroom, o feedback pode influenciar as expectativas dos colaboradores em relação ao seu desempenho e ao que esperam alcançar, afetando a sua motivação e satisfação.

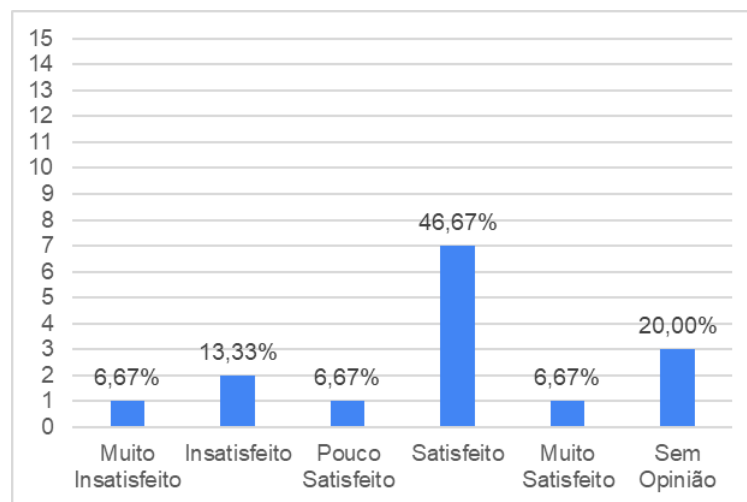


Figura 41: "Reconhece os esforços individuais e das equipas".
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

À semelhança do relatado na figura anterior, também os dados da Figura 43 revelam uma grande variedade de opções selecionadas, podendo indicar a existência de: diferentes expectativas; experiências pessoais variadas; necessidade de melhoria; fatores externos a influenciar.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg explica a influência da variável em questão sob a satisfação laboral dos colaboradores. O reconhecimento pode ser visto como um fator motivador e quando os colaboradores são reconhecidos pelos seus esforços, isso pode aumentar a satisfação e a motivação.

A dimensão "Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa" pode, de facto, influenciar a satisfação laboral dos colaboradores. A Teoria da Equidade de Adams, sugere que os colaboradores avaliam a sua satisfação com base na comparação entre as suas contribuições e recompensas em relação a outros. Um tratamento adequado, que leve em

consideração as necessidades individuais, contribui para a percepção de justiça e equidade, impactando positivamente a satisfação.

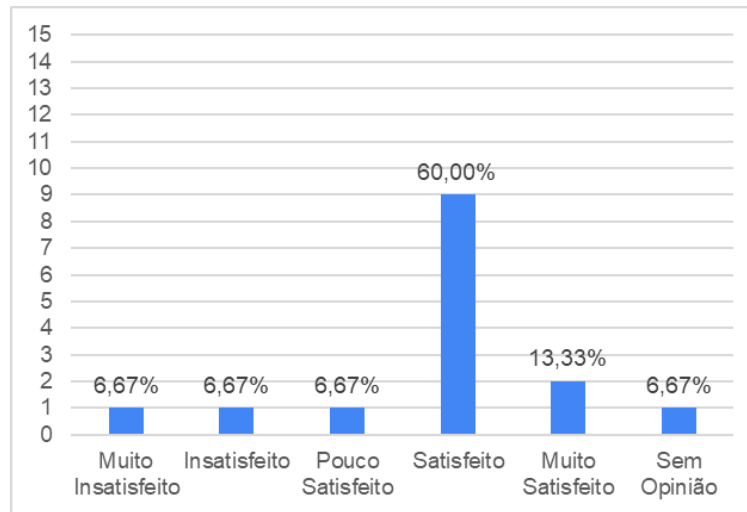


Figura 42: “Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Através da Figura 44, observa-se que embora a satisfação geral seja positiva (73,33%), existe uma diversidade de opiniões que sugere que algumas melhorias podem ser necessárias. A presença de 20% dos colaboradores com opiniões negativas ou sem opinião pode indicar a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre as razões por trás da insatisfação ou da falta de opinião, a fim de compreender melhor as expectativas e necessidades dos colaboradores.

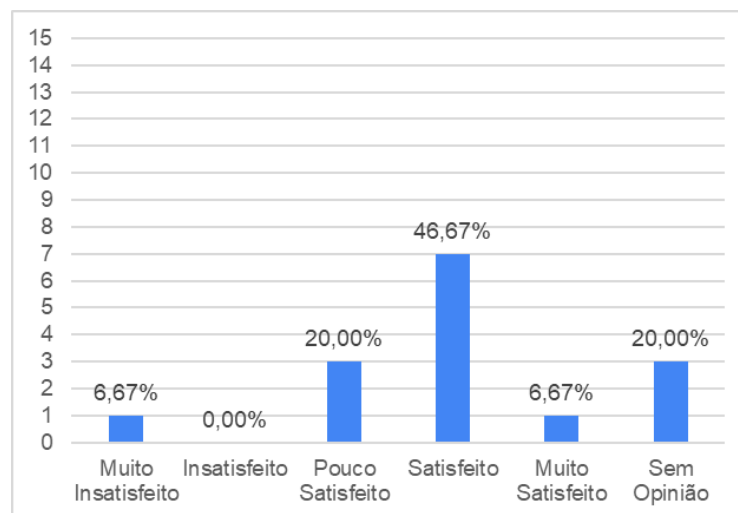


Figura 43: “Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, foca na importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho. A maneira como os conflitos são geridos pode fortalecer ou enfraquecer essas relações, impactando diretamente a satisfação dos colaboradores (Silva & Reis, 2022; Tolibovna, 2020).

A dimensão "Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais" apresenta os seguintes dados: 46,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 20,00% encontram-se pouco satisfeitos; 20,00%

encontram-se sem opinião; 6,67% encontram-se muito satisfeitos; e 6,67% encontram-se muito insatisfeitos.

Considerando a diversidade de opiniões e a insatisfação de alguns colaboradores, a instituição pode beneficiar se procurar investigar mais a fundo as razões por trás dessas percepções e implementar melhorias nas práticas de gestão de conflitos. A implementação de um programa de desenvolvimento de competências relacionais poderá ser útil para melhorar os níveis de satisfação.

3.6 Satisfação com a liderança de topo (Direção Executiva)

Na última dimensão do questionário aplicado, verificam-se as seguintes dimensões específicas: “Lidera através do exemplo”; “Capacidade de planeamento e de organização”; “Capacidade para inovar, desenvolver e modernizar o organismo”; “Informa e consulta dos trabalhadores sobre assuntos relevantes para a instituição”; “Comunica de forma clara com dirigentes e trabalhadores”; “Encoraja a confiança mútua e o respeito”; “Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua”; “Promove ações de formação”; “Cria condições para a delegação de responsabilidades e competências”; e “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”.

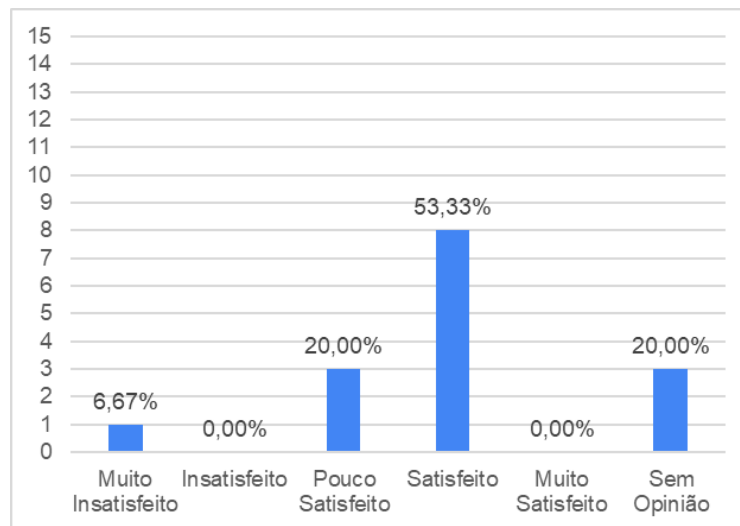


Figura 44: “Lidera através do exemplo”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Anteriormente, na Figura 35, já foi possível demonstrar através da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que a liderança tem impacto na satisfação laboral dos colaboradores de uma instituição. Observando a Figura 46, constata-se que: 53,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos; 20,00% encontram-se pouco satisfeitos; 20,00% não têm opinião; e 6,67% encontram-se muito insatisfeitos.

A presença de colaboradores insatisfeitos e os que não demonstram opinião, sugere que há espaço para melhorias. A instituição pode considerar ações para entender melhor as preocupações dos colaboradores e promover intervenções que aumentem a satisfação.

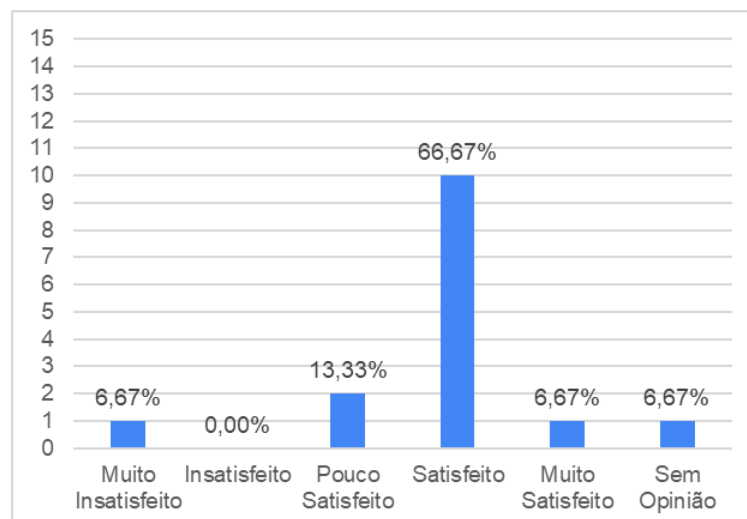


Figura 45: “Capacidade de planejamento e de organização”.

Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Uma instituição que tenha uma boa capacidade de planejamento e organização, reflete-se em colaboradores que tendem a sentir que têm clareza sobre suas funções, objetivos e metas, o que pode levar a um aumento na satisfação no trabalho.

Segundo a Teoria das Características da Função, de Hackman e Oldham, que sugere que fatores como a autonomia, a variedade de habilidades e o feedback sobre o desempenho influenciam a satisfação, é possível entender que a capacidade de planejamento e organização pode facilitar esses elementos, permitindo que os colaboradores sintam um maior controle sobre o seu trabalho (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Apesar da satisfação observável na Figura 47 (66,67% satisfeitos e 6,67% muito satisfeitos), há 20,00% de colaboradores que expressam algum grau de insatisfação (13,33% pouco satisfeitos e 6,67% muito insatisfeitos). Isso sugere que ainda existem áreas que podem ser melhoradas para aumentar ainda mais a satisfação laboral dos colaboradores nesta instituição.

A Teoria das Expectativas, de Vroom, sugere que os colaboradores são motivados a trabalhar com base nas expectativas de que os seus esforços levarão a resultados desejáveis. A inovação e a modernização podem ser vistas como oportunidades de crescimento e sucesso, aumentando a satisfação laboral.

Observando a Figura 48, constata-se que a maioria dos colaboradores tem uma percepção positiva sobre esta variável (80,00%), havendo uma pequena percentagem de colaboradores a demonstrarem descontentamento (20,00%). A instituição deve monitorizar regularmente esta variável e considerar feedbacks para garantir que a satisfação permaneça alta e que o descontentamento não aumente.

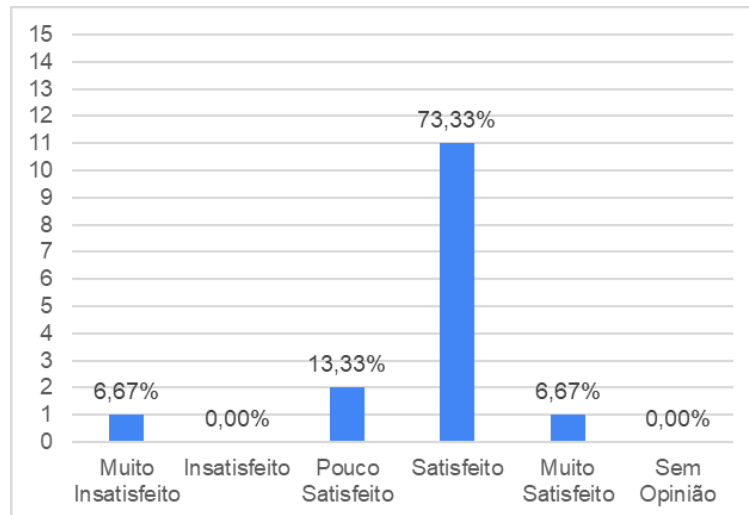


Figura 46: “Capacidade para inovar, desenvolver e modernizar o organismo”.
 Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

No que diz respeito à variável seguinte, a Teoria da Equidade, tal como já referido anteriormente, sugere que a satisfação dos colaboradores é influenciada pela percepção de justiça nas relações de trabalho. Quando os colaboradores se sentem informados e consultados, eles percebem que as suas opiniões são valorizadas, promovendo um sentimento de equidade que influencia a satisfação laboral.

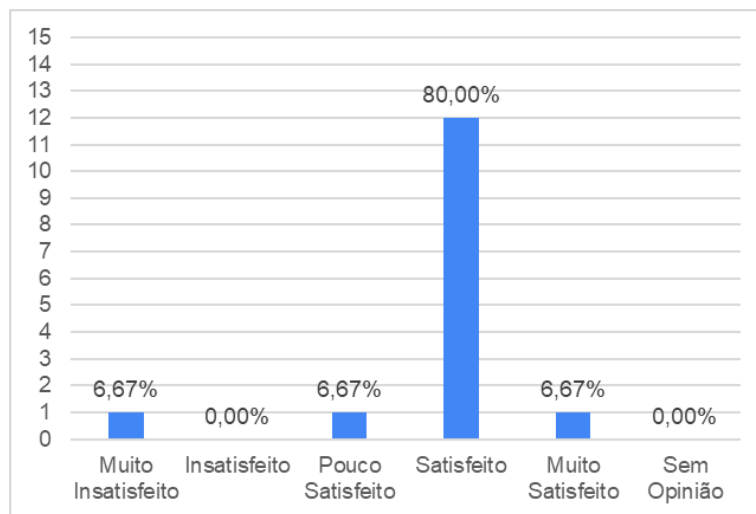


Figura 47: “Informa e consulta os trabalhadores sobre assuntos relevantes para a instituição”.
 Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Através da Figura 49, verifica-se que a grande maioria dos colaboradores têm uma percepção positiva sobre esta variável (80,00% estão satisfeitos e 6,67% estão muito satisfeitos). É importante salientar que, apesar de uma maioria satisfeita, existem 13,34% colaboradores que se encontram menos satisfeitos, pelo que será pertinente procurar obter feedbacks e desenvolver planos de ação, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e aumentando a satisfação geral.

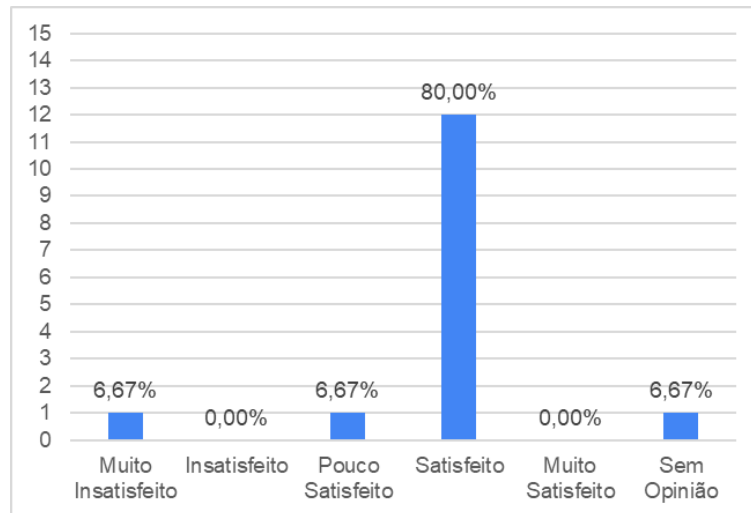


Figura 48: “Comunica de forma clara com dirigentes e trabalhadores”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A comunicação clara reduz a incerteza e aumenta a confiança entre os colaboradores e a liderança. A Teoria das Expectativas de Vroom, refere que a comunicação clara é essencial para que os colaboradores entendam as expectativas e as recompensas associadas ao seu desempenho. Se eles compreendem o que é esperado e como podem ser recompensados, a sua satisfação aumenta (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Observando a Figura 50, é possível constatar que 80% dos colaboradores encontram-se satisfeitos com a transparência, clareza e equidade nas interações dentro da instituição. No entanto, é relevante prestar atenção à percentagem de colaboradores insatisfeitos, pouco satisfeitos e que não têm uma opinião clara sobre o assunto, para que se definam estratégias para aumentar a satisfação.

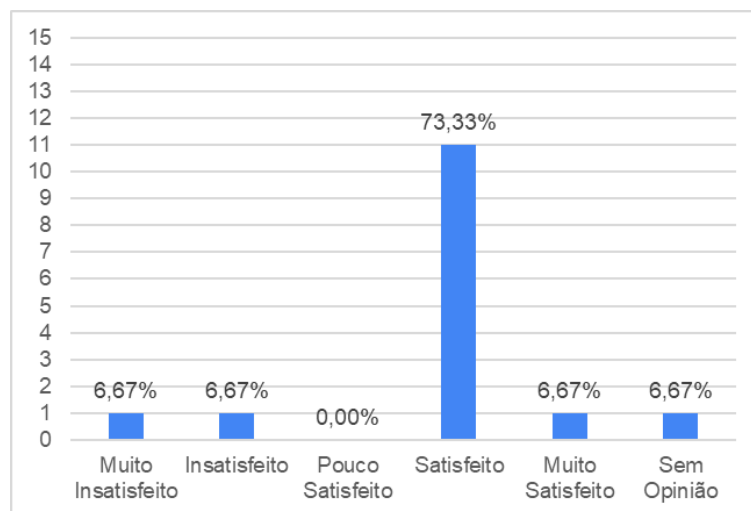


Figura 49: “Encoraja a confiança mútua e o respeito”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Como já referido anteriormente na Figura 39, e segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a variável “Encoraja a confiança mútua e o respeito” tem impacto na satisfação laboral dos colaboradores de uma instituição, na medida em que são atendidas as necessidades sociais e de estima.

Analisando a Figura 51, verifica-se um cenário positivo (73,33% colaboradores satisfeitos e 6,67% muito satisfeitos), mas também se constata a necessidade de atenção às preocupações de uma minoria e de uma comunicação mais eficaz para aumentar o envolvimento de todos.

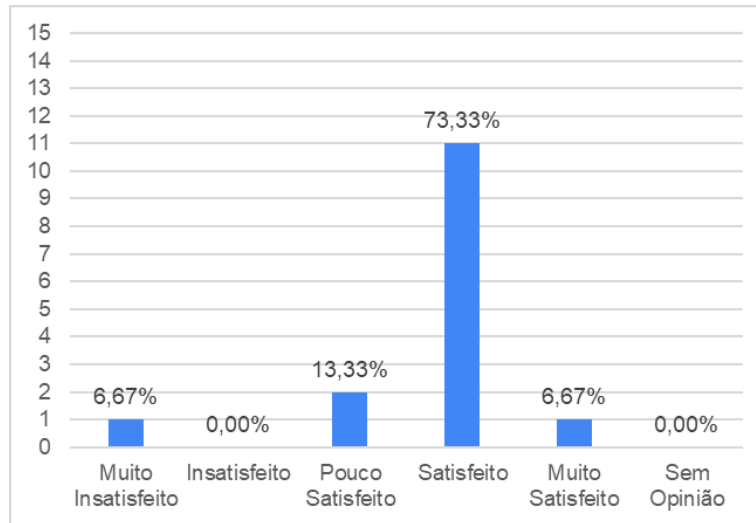


Figura 50: “Promove uma cultura de aprendizagem e de melhoria contínua”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Segundo a teoria referida acerca da Figura 40, constata-se que a variável “Promove uma cultura de aprendizagem e de melhoria contínua” tem impacto direto na satisfação laboral dos colaboradores. Relativamente à direção executiva, e através da Figura 52, verifica-se o seguinte: 73,33% dos colaboradores se encontram satisfeitos com a variável em questão; 13,33% colaboradores encontram-se pouco satisfeitos; 6,67% encontram-se muito satisfeitos; 6,67% encontram-se muito insatisfeitos.

Em resumo, existe uma perceção positiva dos colaboradores relativamente a esta variável, no entanto é pertinente investigar a insatisfação, procurando saber as razões por trás da insatisfação.

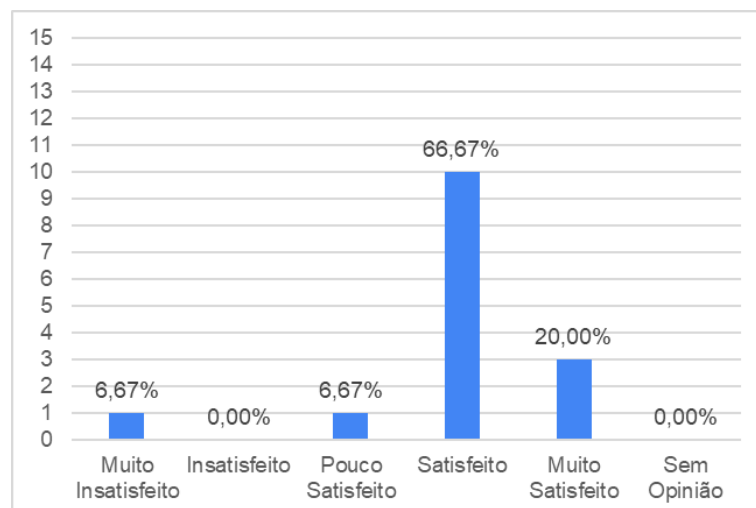


Figura 51: “Promove ações de formação”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A promoção de ações de formação tem um impacto positivo na satisfação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma instituição. Segundo Maslow, a formação pode atender às necessidades de desenvolvimento pessoal e de autorrealização, que são parte da hierarquia das

necessidades. Quando os colaboradores sentem que estão a aprender e a crescer, a sua satisfação laboral tende a aumentar (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Analisando a Figura 53, temos que a maioria dos colaboradores se encontram satisfeitos e muito satisfeitos (86,67%) com a variável em questão. No entanto, ainda se verifica a existência de 6,67% de colaboradores muito insatisfeitos e 6,67% de colaboradores pouco satisfeitos, realçando que ainda é possível haver melhorias para fortalecer a cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, beneficiando todos os colaboradores.

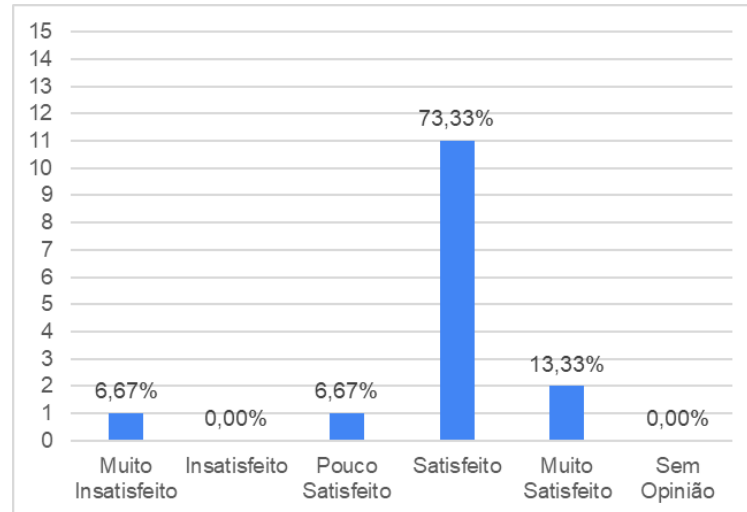


Figura 52: “Cria condições para a delegação de responsabilidades e competências”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

A Teoria das Características da Função sugere que aspetos como autonomia e responsabilidade são fundamentais para a satisfação no trabalho. A delegação de responsabilidades permite que os colaboradores sintam que estão a contribuir de forma significativa, o que aumenta a motivação e a satisfação (Caetano et al., 2011; Ceita, 2023; Silva & Reis, 2022; Wilson, 2010).

Através da Figura 54, verifica-se que 86,66% dos colaboradores têm uma perceção positiva sobre esta variável, havendo apenas 13,34% colaboradores pouco satisfeitos e muito insatisfeitos.

Resumindo, a análise sugere um ambiente de trabalho em que a maioria se sente bem com a delegação de responsabilidades, mas que também necessita de atenção às vozes de insatisfação para garantir que todos os colaboradores se sintam igualmente valorizados.

A variável "Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas" pode ser associada com a Teoria do Reforço de Skinner. Esta teoria enfatiza que o comportamento pode ser moldado através de reforços positivos e negativos.

Um ambiente que promove o reconhecimento e as recompensas cria um ciclo positivo de motivação e satisfação, onde os colaboradores se sentem valorizados, o que pode aumentar a sua lealdade e produtividade.

Através da Figura 55, constata-se que a maioria dos colaboradores encontram-se satisfeitos (46,67%). A distribuição das respostas, com 20% insatisfeitos, 13,33% sem opinião e 6,67% em diferentes níveis de insatisfação, indica que a perceção sobre a variável não é uniforme. Isso pode sugerir que alguns colaboradores têm experiências muito distintas.

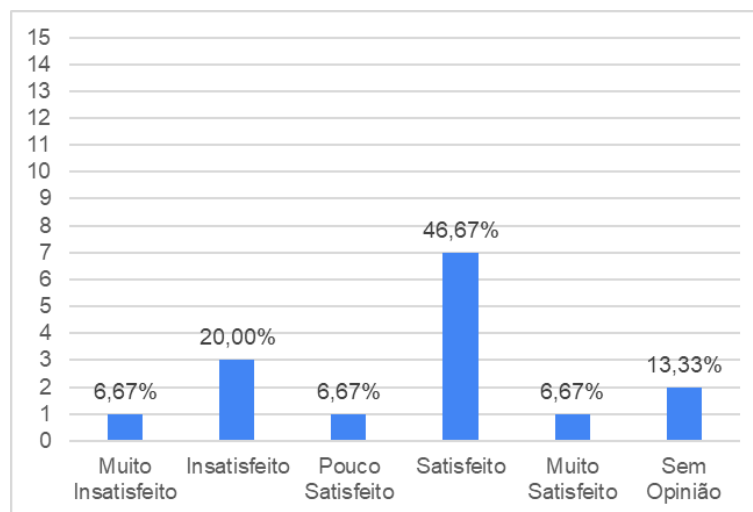


Figura 53: “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”.
Fonte: Elaboração própria no Excel através de dados retirados do SPSS.

Resumindo, relativamente à apresentação e análise dos dados, entende-se que existe um ambiente de trabalho predominantemente positivo, onde a maioria dos colaboradores se sente satisfeita com vários aspetos, como reconhecimento, formação, transparência e gestão de conflitos.

No entanto, a presença de uma minoria insatisfeita ou sem opinião aponta para a necessidade de melhorias. Identificar as razões para essa insatisfação e implementar ações específicas, como programas de formação e gestão de conflitos, pode aumentar a sensação de valorização e equidade entre todos.

A relação efetuada entre os dados obtidos e as diversas teorias da satisfação abordadas no enquadramento teórico, permite entender melhor a forma como as variáveis influenciam a satisfação e motivação dos colaboradores.

E, deste modo, as principais conclusões do estudo são as seguintes:

- A satisfação dos trabalhadores é influenciada pelas condições do ambiente de trabalho, sendo que, através dos dados apresentados no ponto 3.2, a maioria dos colaboradores da instituição encontra-se satisfeita;
- As práticas de gestão dos recursos humanos têm impacto na satisfação dos trabalhadores, e, no que diz respeito a esta ideia, verificou-se que a maioria dos colaboradores se encontra satisfeito;
- A motivação dos trabalhadores tem influência na satisfação laboral dos mesmos;
- O estilo de liderança utilizado tem impacto na satisfação dos trabalhadores.

Para além destas conclusões, que constata a teoria abordada no enquadramento teórico, é possível verificar que a instituição em causa, tendo em conta as respostas obtidas, deve: implementar um sistema de feedback contínuo, onde os colaboradores possam expressar as suas preocupações e sugestões de forma regular; reforçar a importância da comunicação clara e transparente entre a liderança e os colaboradores; e procurar incentivar e valorizar o desempenho dos seus colaboradores.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O objetivo principal desta dissertação centra-se na compreensão e análise da perceção da satisfação, em contexto laboral, dos colaboradores da IPSS – Fundação Patronato de Santo António. Para atingir o objetivo descrito, inicialmente efetuou-se um enquadramento teórico sobre o tema satisfação laboral, onde foi possível clarificar o conceito e a sua importância, abordar os seus principais modelos e teorias, realçar quais as dimensões/fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores e, por fim, abordar as possíveis consequências da (in)satisfação.

Através das informações reunidas no enquadramento, entende-se que, atualmente, as organizações procuram dar importância às pessoas, enquanto agentes de trabalho, na medida em que a satisfação destas pessoas em contexto laboral contribui para o desenvolvimento da própria organização (Sousa et al., 2006), isto é, entende-se a necessidade das organizações em investirem na auscultação do grau de satisfação dos seus colaboradores.

Aquando do pedido de autorização para a realização da dissertação com este tema, a direção técnica da instituição considerou muito pertinente a realização deste estudo. Para além de nunca ter sido feito, serviria de base para o conhecimento da perceção da satisfação laboral dos seus colaboradores e, deste modo, através de uma posterior análise, serem realizadas as devidas alterações e melhorias, visando maiores níveis de desempenho/rendimento. Portanto, trata-se de um estudo com impacto direto nas práticas de gestão da IPSS.

Para a realização do estudo empirico, de natureza quantitativa, foi construído um questionário que teve por base o modelo desenvolvido pela DGAEP. Tendo em conta o conjunto de temáticas que este questionário versa, é possível afirmar que a grande maioria dos colaboradores se encontra com um grau de satisfação laboral favorável, sendo a “Satisfação com as condições de trabalho” a dimensão que mais respostas positivas obteve.

No entanto, é possível selecionar um conjunto de variáveis específicas em que alguns dos colaboradores da FPSA demonstraram um maior nível de insatisfação tais como: “Capacidade da instituição para gerir os conflitos de interesse”; “Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria”; e “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”.

A dimensão “Satisfação com a gestão de recursos humanos” é aquela em que se verifica uma maior variedade de respostas nas variáveis específicas, o que talvez se deva ao facto da instituição em causa não possuir um departamento de recursos humanos devidamente estruturado.

Neste sentido, é importante salientar que a orientação da Gestão de Recursos Humanos é fundamental na alteração dos comportamentos e atitudes dos colaboradores para que as organizações se tornem cada vez mais sustentáveis (Silva, 2021).

É importante que as várias áreas estejam bem desenvolvidas e estruturadas, sendo capazes de atender às necessidades e expectativas dos colaboradores por forma a que estejam motivados e satisfeitos com o trabalho.

O salário emocional, se for bem implementado, é também uma prática que pode aumentar, de forma eficiente, os níveis de satisfação dos colaboradores da FPSA.

Este conceito traduz-se em todas as retribuições não económicas que um colaborador recebe para ajudar a atender a necessidades psicológicas, emocionais, pessoais e profissionais, como forma de agregar valor e melhorar a sua qualidade de vida (Constantino, 2023).

Para além da análise dos gráficos e da consistência interna do instrumento, não foram realizados mais testes, uma vez que, na opinião da própria instituição e tendo em conta o tipo de análise pretendida pela mesma, a perceção da satisfação laboral dos seus colaboradores seria mais facilmente entendida deste modo.

Através desta análise, a instituição possui uma ferramenta para melhorar a sua gestão com os colaboradores, em que, resumidamente, consegue perceber quais as variáveis que precisam ser “trabalhadas” para atingir um maior nível de sucesso. Acredita-se, deste modo, que o trabalho desenvolvido nesta dissertação irá contribuir para que a FPSA promova ações que permitam

aprofundar, acrescentar e melhorar a satisfação laboral dos seus colaboradores, tendo em vista a sustentabilidade da organização.

No que respeita às limitações encontradas na realização desta dissertação, podemos referir que, como em todos os trabalhos académicos realizados, existem um conjunto de aspetos relacionados com a amostra e a generalização dos resultados.

Realizar um estudo quantitativo apenas numa instituição limita a amostra, o que reduz a representatividade dos dados. Uma amostra pequena, especialmente quando se restringe a um único contexto organizacional, não permite generalizar os resultados para outras instituições, mesmo que sejam do mesmo setor (neste caso, outras IPSS).

Por outro lado, um estudo de caso único não capta a diversidade de experiências, políticas e culturas organizacionais que podem existir noutras IPSS. Fatores como o tamanho da instituição, a localização geográfica, a missão específica e a gestão interna podem variar amplamente e influenciar os resultados, dificultando a aplicação dos resultados a outras realidades.

A validade externa, ou a capacidade de generalizar os resultados para outras instituições ou contextos, é reduzida quando se trata de um estudo de caso. Portanto, o estudo oferece insights valiosos para a instituição analisada, mas os resultados não podem ser generalizados a outras instituições.

Por fim, relativamente a futuras linhas de investigação, seria de muito interesse aprofundar o tema em questão e complementar o trabalho realizado através de uma melhor exploração das hipóteses de investigação mencionadas, realizando testes, através do SPSS, que confirmem (ou não) a sua veracidade. Seria de igual modo interessante a monitorização, a longo prazo, da satisfação laboral dos colaboradores, verificando a sua evolução e avaliando o seu impacto.

Ampliar a amostra permitirá aumentar a representatividade e permitirá fazer inferências mais robustas. Uma amostra maior e mais diversificada, ajudará a entender melhor as variáveis e os resultados. Também a realização de um estudo comparativo com outras IPSS poderá enriquecer as análises e possibilitar identificar tendências e padrões comuns.

Referências Bibliográficas

- Anyango, C., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Employee Characteristics and Job Satisfaction. *International Journal of Science and Research*, 4(6), 2607-2610. https://www.ijsr.net/search_index_results_paperid.php?id=SUB155940
- Araújo, F. R. & Lopes, V. M. (2015). A Importância do Comportamento Organizacional para o Alcance da Eficácia Empresarial. *Revista de Psicologia*, 9(27), 154-166. <http://dx.doi.org/10.14295/online.v9i27.344>
- Barbosa, E. (2002). RH-18. *Determinantes da satisfação no contexto organizacional*. Repositório Universidade da Beira Interior – Departamento de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/20.500.12207/4395>
- Boris, E. & Steinberg, K. (2008). *Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Stanford University Press
- Brázio, F. carvalhoceitaM. (2016). *Satisfação no Trabalho: Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo*. [Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas]. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1553>
- Caetano, A., Neves, J. & Ferreira, J. M. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (1.ª ed.). Escolar Editora
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Gradiva
- Carvalho, A. & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das boas práticas* (1.ª ed.). Vida Económica - Editorial, SA.
- Carvalho, S., Carvalho, A. B., & Cunha, M. (2021). O Compromisso organizacional versus satisfação no trabalho no terceiro setor. *Millenium - Revista de Educação, Tecnologias e Saúde*, 2 (9e). 345-351. <https://doi.org/10.29352/mill029e.25334>
- Ceita, C. (2023). *O papel da motivação para o trabalho como determinante no comprometimento dos colaboradores: Estudo de caso no Ministério da Justiça de STP*. [Dissertação de Mestrado em Gestão na área de especialização de Recursos Humanos, Universidade de Évora-Escola de Ciências Sociais]. [Mestrado-Gestao_Recursos_Humanos-Cosma_Botelho_Baia_Jesus_Rita_de_Ceita.pdf](https://hdl.handle.net/20.500.12207/4395) (uevora.pt)
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos Novos Tempos* (2.ª ed.). Campus
- Constantino, A. R. (2023). O papel do salário emocional para o comportamento e bem-estar dos trabalhadores. [Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão].

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/53058/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final.pdf>

- Costa, S. T., & Santos, G. C. (2021). Interações interpessoais, empatia e aceitação: uma revisão de literatura sobre contexto organizacional. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, 7(7), 73176-73197. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n7-476>
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8^a ed.). Editora RH.
- Drucker, P. F. (1992). *Gerindo para o futuro* (1.^a ed.). Editora Difusão Cultural.
- Fernandes, A. (2018). *Satisfação laboral dos enfermeiros nos serviços de urgência e cuidados intensivos*. [Relatório Final de Estágio Profissional para obtenção do Grau de Mestre em Enfermagem Médico-Cirúrgica, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Bragança]. <http://hdl.handle.net/10198/18247>
- Gonçalves, S. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (1.^a ed.). Editora Factor
- Harris, C. & Desai, A. (2010). The impact of intranet design on employee satisfaction: A study of information architecture and usability. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 14(1), 45-59
- Lizote, S., Verdinelli, M., & Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 947-967. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Locke, Edwin. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. The handbook of industrial and organizational psychology. https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction (visitado a 01/03/2024)
- Magalhães, C. (2021). *Cultura organizacional e satisfação laboral numa IPSS* [Dissertação de mestrado em Gestão das Organizações no Instituto Politécnico do Cávado do Ave]. <http://hdl.handle.net/10198/23895>
- Martinez, M. & Paraguai, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho - aspetos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Masó, J. & Verdecia, C. (2023). O Compromisso Organizacional: fator crítico de sucesso nas universidades. *FARMHOUSE Ciência e Tecnologia* 1(1). <https://revista.insutec.ao/index.php/fct/article/view/15>
- Miranda, M. (2014). *A satisfação no trabalho: uma aplicação às instituições particulares de solidariedade social em São Miguel, Açores*. [Dissertação de mestrado em Gestão/Mba na Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores <https://api.core.ac.uk/oai/oai:repositorio.uac.pt:10400.3/3377>

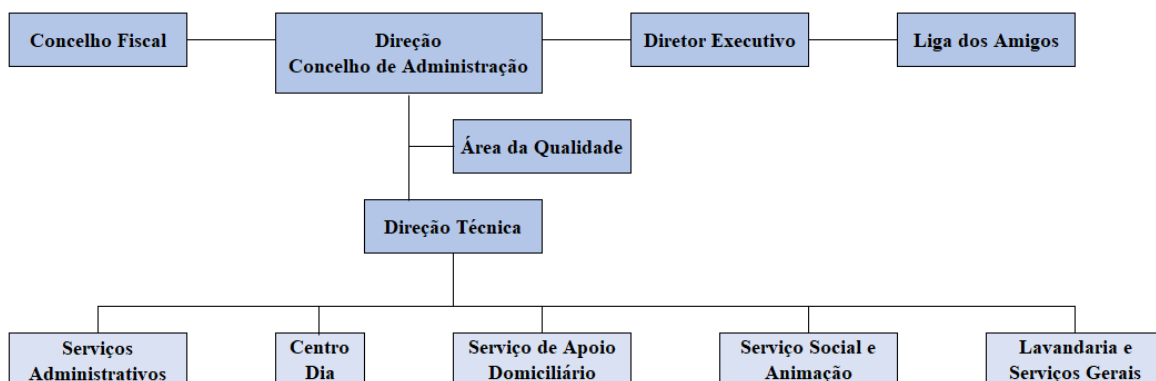
- Ngui, T. (2023). Determinants of Job Satisfaction: A Review of Empirical Literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. DOI: 10.47772/IJRISS
- Nunes, L. (2012). *Motivação e Satisfação no trabalho na Administração Pública: um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado em Gestão, especialização em Administração Pública no Instituto Politécnico da Guarda]. Biblioteca digital do IPG <https://1library.org/document/qor64wmq-biblioteca-digital-motivacao-satisfacao-trabalho-administracao-publica-estudo.html>
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I. & Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral : um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cad. Saúde Pública*, 33(4) <https://doi.org/10.1590/0102-311X00153914>
- Pina, M., Rego, A., Cunha, R. Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.ª Ed.). Editora RH.
- Rainha, L. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional*. [Dissertação de mestrado em Gestão, com área de especialização de Recursos Humanos, na Universidade de Évora]. https://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/20060/1/Dissertacao_Finalissima_Liliana%20Rainha_m33894.pdf
- Rego, D. (2020). *Contrato Psicológico e Comportamento Estratégico: A relação com a Satisfação do Trabalhador*. [Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão, Universidade Lusíada do Norte]. <http://hdl.handle.net/11067/6037>
- Rodrigues, C. & Silva, W. (2007). *Motivação nas Organizações*. (1.ª ed.). Atlas.
- Rodrigues, W., Neto, M. & Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública* 48(1) <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>
- Salgado, C. & Pinto, J. C. (2016). A Pessoa, a Organização e a Espiritualidade: um estudo empírico em ambiente organizacional. *GAUDIUM SCIENDI*, Número 10. <https://scucp.ucp.pt/pt-pt/asset/126/file>
- Santos, G. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS*. [Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade na Universidade Fernando Pessoa].
- Santos, M., Almeida, A., Lopes, C. (2023). Satisfação laboral . *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional* online. DOI: 10.31252/RPSO.25.02.2023
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass
- Silva, M. S. G. (2021). *Estudo de Caso em Empresa de Construção Civil: Proposta de Modelos de Descrição e Análise de Funções e de Avaliação de Desempenho* [Trabalho de

Projeto/Dissertação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Universitário da Maia-ISMAI].

- Silva, V. P., & Reis, F. L. (2022). *Capital Humano - Temas para uma boa gestão das organizações* (3.ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lidel – edições técnicas, Lda.
- Sousa, M. J., & Batista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha* (4.ª ed.). Pactor.
- Sousa, M. B. (2022). *Avaliação da Satisfação profissional dos Enfermeiros num serviço de urgência em tempos de pandemia pela COVID-19* [Dissertação de Mestrado em Enfermagem da Pessoa em Situação Crítica, Escola Superior de Enfermagem da Universidade do Minho].
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: SAGE Publications, Inc.
- Tavares, J. I. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso* [Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais: Ramo Gestão de PME's, Instituto Politécnico de Setúbal].
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* (4.ª ed.). Escolar Editora
- Tolibovna, G.S. (2020). As questões do fator humano e das relações humanas no conceito de “organizações como organismos.” *Jornal Internacional de Ciências e Tecnologias Progressistas*, 26, 1-8.
- Wilson, F. M. (2010). *Organizational behaviour and work* (3.ª ed.). Oxford University Press Inc.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. Sage Publications.

Anexos

Anexo A Organograma



Anexo B Pedido de autorização à Direção/Conselho de Administração da FPSA

Exmo. Senhor Presidente do Conselho de Administração da Fundação Patronato de Santo António

Assunto: Pedido de autorização para aplicação de um questionário de satisfação laboral

Sara Pinto, aluna do Curso de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Bragança, encontro-me presentemente a desenvolver a dissertação de mestrado sob a orientação da Professora Lígia Lousada, subordinada ao tema “Satisfação Laboral: a perceção dos colaboradores da IPSS – Fundação Patronato de Santo António”.

O presente estudo tem como finalidade compreender e analisar a perceção de satisfação dos colaboradores da IPSS – Fundação Patronato de Santo António.

Atualmente, as organizações procuraram dar importância “à pessoa humana, à sua felicidade, satisfação e realização, no exercício da atividade profissional” (Salgado et al., 2016, pág.34), humanizando as estruturas e permitindo que sejam adotadas estratégias que assegurem o bem-estar no trabalho e para que, conseqüentemente, sejam ultrapassadas as dificuldades e os colaboradores sejam influenciados de forma positiva para contribuírem com o desenvolvimento organizacional.

De forma a permitir concretizar este trabalho, venho solicitar a V. Ex.ª autorização para aplicar o questionário (em anexo) aos colaboradores desta instituição. O trabalho académico em apreço tem apenas finalidades académicas, pelo que serão salvaguardados a proteção dos direitos e liberdade dos indivíduos que estejam dispostos a colaborar nesta investigação. Serão garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados, assim como não serão utilizados os dados de investigação para outros fins que não aqueles constantes nos objetivos do estudo.

Agradeço desde já a disponibilidade dispensada, estando ao dispor para fornecer qualquer esclarecimento adicional.

Sem outro assunto de momento, apresento os melhores cumprimentos.


Sabrosa, 28 de Março de 2024

Sara Freitas Pinto

Tomei conhecimento e autorizo aplicação do questionário

O Presidente do Conselho de Administração:


João Carlos Teixeira Mendes


Centro de Dia
S.A.D. - Serviço de Apoio Domiciliário
Contribuinte n.º 509 030 965
Av. General Alentejano
5060-303 SABROSA
Tel. 259 931 260 - Fax 259 031 261
E-mail: fps.antonio@sape.pt

Anexo C Caracterização das variáveis

Caraterização das variáveis dependentes da satisfação global dos trabalhadores com a instituição

Variável	Tipo	Escala	Domínio
Imagem da instituição	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Relacionamento da instituição com os cidadãos e a comunidade	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Relacionamento da instituição com os parceiros	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Capacidade de adaptação da instituição à mudança (agilidade)	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Capacidade de inovação da instituição	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Capacidade da instituição para gerir os conflitos de interesse	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da instituição	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Responsabilidade social da instituição	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião

Caraterização das variáveis dependentes da satisfação com as condições de trabalho			
Variável	Tipo	Escala	Domínio
Ambiente de trabalho entre os elementos da sua Equipa/Unidade Orgânica	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Ambiente de trabalho entre Equipas/Unidades Orgânicas	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Equipamentos TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Aplicações, plataformas e software	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Intranet	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Mobiliário de trabalho (secretária e cadeiras)	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Condições de higiene e limpeza	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Condições de segurança	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Medidas de bem-estar desenvolvidas	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Espaço de refeições	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião

Caraterização das variáveis dependentes da satisfação com a gestão de recursos humanos			
Variável	Tipo	Escala	Domínio
Acolhimento e apoio a novos trabalhadores	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Horário de trabalho	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Forma como é implementado o sistema de avaliação do desempenho	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Desenvolvimento de competências, nomeadamente através de formação	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Igualdade de tratamento e de oportunidades	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião

Caraterização das variáveis dependentes da motivação pessoal para:			
Variável	Tipo	Escala	Domínio
Aprender novos métodos de trabalho	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Desenvolver trabalho de equipa	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Participar na melhoria da instituição	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Participar em ações de formação	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Participar em projetos de Responsabilidade Social	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião

Caraterização das variáveis dependentes da satisfação com a liderança intermédia			
Variável	Tipo	Escala	Domínio
Lidera através do exemplo	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Aceita sugestões de melhoria	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Estimula a autonomia dos trabalhadores	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Encoraja a confiança mútua e o respeito	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Promove a frequência de ações de formação	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Reconhece os esforços individuais e das equipas	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião

Caraterização das variáveis dependentes da satisfação com a liderança de topo			
Variável	Tipo	Escala	Domínio
Lidera através do exemplo	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Capacidade de planeamento e de organização	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Capacidade para inovar,desenvolver e modernizar o organismo	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Informa e consulta os trabalhadores sobre assuntos relevantes para a instituição	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Comunica de forma clara com dirigentes e trabalhadores	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Encoraja a confiança mútua e o respeito	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Promove ações de formação	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Cria condições para a delegação de responsabilidades e competências	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	Qualitativa	Ordinal	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito 6 = Sem Opinião

Anexo D Análise Descritiva

Satisfação global dos trabalhadores com a instituição

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão	Variância
Imagem da instituição	15,00	3,87	0,83	0,70
Relacionamento da instituição com os cidadãos e a comunidade	15,00	3,93	0,88	0,78
Relacionamento da instituição com os parceiros	15,00	4,20	1,15	1,31
Capacidade de adaptação da instituição à mudança (agilidade)	15,00	3,87	0,83	0,70
Capacidade de inovação da instituição	15,00	3,80	1,01	1,03
Capacidade da instituição para gerir os conflitos de interesse	15,00	3,67	1,05	1,10
Envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da instituição	15,00	3,60	0,91	0,83
Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria	15,00	3,80	1,01	1,03
Responsabilidade social da instituição	15,00	4,00	1,07	1,14
Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade	15,00	4,07	0,96	0,92

Satisfação com as condições de trabalho

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão	Variância
Ambiente de trabalho entre os elementos da sua Equipa/Unidade Orgânica	15,00	3,80	0,86	0,74
Ambiente de trabalho entre Equipas/Unidades Orgânicas	15,00	3,67	0,98	0,95
Equipamentos TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação	15,00	4,13	1,19	1,41
Aplicações, plataformas e software	15,00	4,47	1,41	1,98
Intranet	15,00	4,40	1,30	1,69
Mobiliário de trabalho (secretária e cadeiras)	15,00	4,47	1,30	1,70
Condições de higiene e limpeza	15,00	4,20	1,01	1,03
Condições de segurança	15,00	4,20	1,01	1,03
Medidas de bem-estar desenvolvidas	15,00	3,93	1,03	1,07
Espaço de refeições	15,00	4,27	1,03	1,07

Satisfação com a gestão de recursos humanos

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão	Variância
Igualdade de tratamento e de oportunidades	15,00	3,87	1,30	1,70
Desenvolvimento de competências, nomeadamente através de formação	15,00	3,87	0,92	0,84
Forma como é implementado o sistema de avaliação do desempenho	15,00	3,93	1,28	1,64
Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal	15,00	3,80	0,68	0,46
Horário de trabalho	15,00	4,07	1,03	1,07
Acolhimento e apoio a novos trabalhadores	15,00	3,80	1,15	1,31

Motivação pessoal

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão	Variância
Participar em projetos de Responsabilidade Social	15,00	4,07	1,28	1,64
Participar em ações de formação	15,00	4,07	1,22	1,50
Participar na melhoria da instituição	15,00	3,67	1,18	1,38
Desenvolver trabalho de equipa	15,00	3,87	1,19	1,41
Aprender novos métodos de trabalho	15,00	3,73	1,16	1,35

Satisfação com a liderança intermédia (Direção Técnica)

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão	Variância
Lidera através do exemplo	15,00	3,67	1,05	1,10
Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica	15,00	4,00	1,13	1,29
Aceita sugestões de melhoria	15,00	3,93	0,88	0,78
Estimula a autonomia dos trabalhadores	15,00	3,80	0,86	0,74
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	15,00	3,87	1,06	1,12
Promove a frequência de ações de formação	15,00	4,07	0,96	0,92
Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho	15,00	3,53	1,13	1,27
Reconhece os esforços individuais e das equipas	15,00	3,93	1,49	2,21
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	15,00	3,87	1,19	1,41
Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais	15,00	4,07	1,34	1,78

Satisfação com a liderança de topo (Direção Executiva)

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão	Variância
Lidera através do exemplo	15,00	4,00	1,31	1,71
Capacidade de planeamento e de organização	15,00	3,87	1,06	1,12
Capacidade para inovar, desenvolver e modernizar o organismo	15,00	3,73	0,88	0,78
Informa e consulta os trabalhadores sobre assuntos relevantes para a instituição	15,00	3,80	0,86	0,74
Comunica de forma clara com dirigentes e trabalhadores	15,00	3,87	0,99	0,98
Encoraja a confiança mútua e o respeito	15,00	3,87	1,13	1,27
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	15,00	3,73	0,88	0,78
Promove ações de formação	15,00	3,93	0,96	0,92
Cria condições para a delegação de responsabilidades e competências	15,00	3,87	0,92	0,84
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	15,00	3,67	1,45	2,10

Anexo E Questionário

Inquérito por questionário de aferição da satisfação dos colaboradores

Identificação da Instituição: Fundação Patronato de Santo António (FPSA)

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Num mercado em que as instituições demonstram, cada vez mais, preocupação relativamente ao capital humano, é percebida a necessidade de estas investirem na investigação do grau de satisfação dos seus colaboradores – Satisfação laboral (SL).

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador perceciona a FPSA de modo a aferir o seu grau de satisfação e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

Fonte: DGAEP (2020). Direção Geral da Administração Pública. Ministério das Finanças. www.caf.dgaep.gov.pt

Declaro que fui informado(a) acerca do caráter anónimo das respostas.

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

O presente questionário é constituído por 2 grupos de questões: o primeiro pretende fazer uma caracterização do(a) inquirido(a) e o segundo pretende conhecer a perceção de satisfação dos colaboradores.

Grupo I

1. Idade

<input type="checkbox"/>	15-25
<input type="checkbox"/>	26-35
<input type="checkbox"/>	36-45
<input type="checkbox"/>	46-55
<input type="checkbox"/>	56-65

2. Género

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

3. Tipo de vinculação à FPSA

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Contrato sem termo |
| <input type="checkbox"/> | Contrato com termo |
| <input type="checkbox"/> | Estágio |
| <input type="checkbox"/> | Contrato Emprego Inserção |
| <input type="checkbox"/> | Voluntariado |

4. Tempo de vínculo à FPSA

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de 2 anos |
| <input type="checkbox"/> | 2 a 5 anos |
| <input type="checkbox"/> | 5 a 10 anos |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 10 anos |

5. Habilitações literárias

<input type="checkbox"/>	1.º ciclo do ensino básico (4.º ano)
<input type="checkbox"/>	2.º ciclo do ensino básico (6.º ano)
<input type="checkbox"/>	3.º ciclo do ensino básico (9.º ano)
<input type="checkbox"/>	Ensino secundário
<input type="checkbox"/>	Ensino superior
<input type="checkbox"/>	Outra: _____

Grupo II

Assinale o seu grau de satisfação relativamente a cada um dos itens das diferentes questões colocadas.

1. Satisfação global dos trabalhadores com a instituição

1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Pouco Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito; S/O - Sem Opinião

	1	2	3	4	5	S/O
Imagem da instituição						
Relacionamento da instituição com os cidadãos e a comunidade						
Relacionamento da instituição com os parceiros						
Capacidade de adaptação da instituição à mudança (agilidade)						
Capacidade de inovação da instituição						
Capacidade da instituição para gerir os conflitos de interesse						
Envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da instituição						
Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria						
Responsabilidade social da instituição						
Desempenho global da instituição para com os utentes e a comunidade						

2. Satisfação com as condições de trabalho

1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Pouco Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito; S/O - Sem Opinião

	1	2	3	4	5	S/O
Ambiente de trabalho entre os elementos da sua Equipa/Unidade Orgânica						
Ambiente de trabalho entre Equipas/Unidades Orgânicas						
Equipamentos TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação						
Aplicações, plataformas e software						
Intranet						
Mobiliário de trabalho (secretária e cadeiras)						
Condições de higiene e limpeza						
Condições de segurança						
Medidas de bem-estar desenvolvidas						
Espaço de refeições						

3. Satisfação com a gestão de recursos humanos:

1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Pouco Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito; S/O - Sem Opinião

Acolhimento e apoio a novos trabalhadores

Horário de trabalho

Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal

Forma como é implementado o sistema de avaliação do desempenho

Desenvolvimento de competências, nomeadamente através de formação

Igualdade de tratamento e de oportunidades

1 2 3 4 5 S/O

	1	2	3	4	5	S/O
Acolhimento e apoio a novos trabalhadores						
Horário de trabalho						
Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal						
Forma como é implementado o sistema de avaliação do desempenho						
Desenvolvimento de competências, nomeadamente através de formação						
Igualdade de tratamento e de oportunidades						

4. Motivação pessoal para:

1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Pouco Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito; S/O - Sem Opinião

Aprender novos métodos de trabalho

Desenvolver trabalho de equipa

Participar na melhoria da instituição

Participar em ações de formação

Participar em projetos de Responsabilidade Social

1 2 3 4 5 S/O

	1	2	3	4	5	S/O
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho de equipa						
Participar na melhoria da instituição						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de Responsabilidade Social						

5. Satisfação com a liderança intermédia (Direção Técnica)

1 - Discordo totalmente 2- Discordo 3 - Concordo pouco 4- Concordo 5- Concordo totalmente; Sem opinião

Lidera através do exemplo

Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica

Aceita sugestões de melhoria

Estimula a autonomia dos trabalhadores

Encoraja a confiança mútua e o respeito

Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua

Promove a frequência de ações de formação

Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho

Reconhece os esforços individuais e das equipas

Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa

Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais

	1	2	3	4	5	S/O
Lidera através do exemplo						
Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica						
Aceita sugestões de melhoria						
Estimula a autonomia dos trabalhadores						
Encoraja a confiança mútua e o respeito						
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua						
Promove a frequência de ações de formação						
Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho						
Reconhece os esforços individuais e das equipas						
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa						
Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais						

6. Satisfação com a liderança de topo (Direção Executiva)

1 - Discordo totalmente 2- Discordo 3 - Concordo pouco 4- Concordo 5- Concordo totalmente; Sem opinião

Lidera através do exemplo

Capacidade de planeamento e de organização

Capacidade para inovar, desenvolver e modernizar o organismo

Informa e consulta os trabalhadores sobre assuntos relevantes para a instituição

Comunica de forma clara com dirigentes e trabalhadores

Encoraja a confiança mútua e o respeito

Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua

Promove ações de formação

Cria condições para a delegação de responsabilidades e competências

Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas

	1	2	3	4	5	S/O
Lidera através do exemplo						
Capacidade de planeamento e de organização						
Capacidade para inovar, desenvolver e modernizar o organismo						
Informa e consulta os trabalhadores sobre assuntos relevantes para a instituição						
Comunica de forma clara com dirigentes e trabalhadores						
Encoraja a confiança mútua e o respeito						
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua						
Promove ações de formação						
Cria condições para a delegação de responsabilidades e competências						
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas						

Muito obrigado pela sua colaboração.