

Olívia Cazamba Agostinho

Estudo Sobre a Satisfação dos Docentes do Instituto Médio de Administração e
Gestão da Urbanização Nova Vida



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2020

Olívia Cazamba Agostinho

Estudo Sobre a Satisfação dos Docentes do Instituto Médio de Administração e
Gestão da Urbanização Nova Vida

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2020

Olivia Cazamba Agostinho

Estudo Sobre a Satisfação dos Docentes do Instituto Médio de Administração e
Gestão da Urbanização Nova Vida

Dissertação apresentada à Universidade Fernando
Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do
grau de Mestre em Ciências Empresariais sob a
orientação do Prof. Doutor António Cardoso.

Assinatura do Aluno: _____

Resumo

O presente trabalho de pesquisa produziu um estudo sobre satisfação dos docentes de uma instituição de ensino. A satisfação pode significar sentimento de bem-estar, contentamento que se manifesta nas pessoas com resultado da realização do que se espera, e ou deseja do bom êxito de qualquer actividade. A satisfação é possível alcançar em determinadas situações quando se toma em consideração algumas factores. Importa ainda realçar que o estudo de satisfação realizado no Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG) sobre a satisfação dos docentes, permitiu identificar os factores que contribuem na satisfação global.

Nesta pesquisa foi utilizado o modelo de satisfação EST (Escala de Satisfação no Trabalho) no estudo sobre satisfação no IMAG aos Docentes. O modelo analisa a relação da satisfação com os factores (Idade, género, categoria profissional, tempo de serviço, condições de trabalho, promoção e progressão na carreira, remuneração e benefícios, relacionamento com os colegas, valorização e reconhecimento, estilo de liderança e o clima organizacional), tido como base da formulação do questionário do estudo, que sofreu alguns arranjos, ajustes e adaptações considerando a realidade do sector do ensino, da docência em Angola, tal como consta no capítulo III deste estudo, cujos resultados revelam consistência, fiabilidade e validade do questionário aplicado.

A pesquisa foi caracterizada por um estudo de caso, de abordagem descritivo e quantitativo. Os dados foram coletados por meio de um questionário a 59 docentes do IMAG. Para análise das informações, utilizou-se o programa SPSS 21.1 (*Software Statistical Package for the Social Science*), cujo tratamento estatístico foi apoiado por técnicas multivariadas, incluindo a modelagem de equações estruturais.

Para terminar, com base nos resultados, foi possível perceber e evidenciar que os factores (variáveis subjacentes) têm um efeito de uma relação positiva fraca e significativa na satisfação dos docentes.

Palavras-chaves: Satisfação; Satisfação no trabalho; Satisfação dos Docentes; Motivação; Clima Organizacional.

Abstract

This is a research work on the satisfaction of the teachers at a learning institution. The satisfaction could be the feeling of well being, happiness that is manifested in the people who have done/accomplished what was expected and or the good completion of any activity. It is possible to achieve satisfaction a certain situations when we take some factors into consideration. It is important to state again that the into the satisfaction conducted at intituto Médio de Administração e Gestão (IMAG) [higher institute of Administration and managment] about the satisfaction of the teachers, allowed us to identify the factors that contribute to global satisfaction.

In this research, the work satisfactory scale was used in the study about satisfaction amongst the teachers of IMAG. This model analyses the relationship of satisfaction to the factors (age, type, category, profession, and duration of service, work conditions, payment and benefits, relationship with colleagues, recognition and valuation, leadership style and the organizational atmosphere). Having a questionnaire as the base for the study which was adjusted to some adaptations and owing to the reality of the teaching sector, teaching in Angola as stated in chapter 3 of this study in which the results show consistency, reliability, and validating to the questionnaire applied/used.

The research is characterized by a case study, which is both descriptive and qualitative. The data was collected through a questionnaire by 59 students of IMAG. To analyse the information, the programme SPSS 21.1 (software statistical package for the social science) was used, in which the statistical dealings was supported by multiple variables, including the modeling of structural equations.

To conclude; based on the results, it was possible to understand and witness that the factors (various subjects) have an effect on a positive/weak relationship and is significant towards the students` satisfaction.

Key words: satisfaction, satisfaction at work, satisfaction of teachers`, motivation, organizational atmosphere.

DEDICATORIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que nos momentos mais difíceis da vida apoiaram-me bastante para ultrapassar as dificuldades e enfrentar novos desafios, em particular o curso de mestrado em ciências empresariais.

Aos meus irmãos, amigos e familiares que tudo fizeram para que esta meta fosse alcançada, durante esse tempo de luta.

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer à Deus em primeiro lugar, que nos concedeu a vida e a força para efectuar o presente trabalho.

Aos meus pais e irmãos por me terem inculcido a vontade de estudar

Agradeço de forma especial ao professor António Cardoso.

Aos meus professores do Curso de Mestrado em Ciências Empresariais, pelo incentivo e confiança, pela paciência como souberam transmitir-me os conhecimentos de que tanto orgulho-me.

A todos os meus colegas de turma que foram companheiros da caminhada.

Aos meus amigos, aos que ajudaram na digitação e aos que de forma directa ou indirecta que contribuíram para o êxito do meu trabalho, a minha gratidão.

ÍNDICE GERAL

Resumo	V
Abstract	VI
Dedicatória	VII
Agradecimentos	VIII

CAPITULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1-Introdução	16
1.2 -Tema	17
1.3- Justificação da escolha	17
1.4- Problema	18
1.5 - Hipótese	18
1.6- Objectivos.....	19
1.7- Metodologia	20
1.8 - Limitações	22
1.9 - Estrutura do trabalho	23

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – Motivação	24
2.1.1– Conceito de Motivação	24
2.1.2 – Teoria das Motivação	25
2.1.2.1 – Teorias do Conteúdo	26
2.1.2.1.1 – A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow	26
2.1.2.1.2 – Teoria de Dois Factores de Herzberg	27
2.1.2.1.3 – Teoria de McClelland	29
2.1.2.2 – Teorias Processuais	29
2.1.2.2.1 – Modelo Contingencial de Motivação de Vroom	30
2.1.2.2.2 – Teoria da Expectação de Lawler III	30
2.1.2.2.3 – Modelo de Erg Alderfer	31
2.1.2.2.4 – Factores de Motivação de Katz e Kahn	32
2.1.2.2.5 – Teoria Multifactorial de Porter e Lawler	32

2.1.3 – Compreensão dos Factores que Geram Motivação	33
2.1.4 – Instrumentos de Motivação	34
2.1.5 – Motivação no Serviço Público	35
2.1.6 – Relação entre Motivação e Satisfação	36
2.2 – Satisfação	38
2.2.1 – Satisfação no Trabalho.....	38
2.2.2 – Satisfação dos Docentes.....	42
2.2.3 – Factores que influenciam a Satisfação	46
2.2.4 – Medidas de Satisfação	49
2.3 – Modelos de Satisfação	51
2.3.1 – Modelo Centrado no Individuo	52
2.3.2 – Modelo Centrado nas Situações	52
2.3.3 – Modelo Centrado nas Interações	53
2.4 – Formas de Manifestação da Insatisfação dos Funcionários	54
2.5 – Clima Organizacional	55
2.5.1 – Importância do Clima Organizacional	57

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 – Introdução	59
3.2 – Método de Pesquisa e Processo de Investigação	59
3.3 – Definição do problema	61
3.4 – Questões de Pesquisa	62
3.5 – Objectivos	63
3.6 – Hipóteses	64
3.7 – Design da Pesquisa	65
3.8 – Instrumento de Pesquisa	65
3.9 – População e Amostra	66

CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 – Introdução	67
4.2 – Breve Caracterização do Meio	67

4.3 – Amostra	67
4.3.1 – Perfil da Amostra	67
4.3.2 – Apresentação, Fiabilidade e Validade dos Dados	69
4.3.3 – Frequências	69
4.3.3.1 – Dados Globais e Individuais dos Grupos Profissionais	70
4.3.4.1 – Análise multivariada dos resultados: Análise Factorial	73
4.3.4.2 – Dados do Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).	74
4.3.4.2.1 – Condições de Trabalho.	75
4.3.4.2.2 – Promoção e Progressão na Carreira.	75
4.3.4.2.3 – Remuneração e Benefícios.	76
4.3.4.2.4 – Relacionamento Com Colegas.	77
4.3.4.2.5 – Valorização e Reconhecimento.	78
4.3.4.2.6 – Estilo de Chefia.	78
4.3.4.2.7 – Clima Organizacional.	79
4.4 – Confirmação das Hipóteses – Regressão Linear.	80
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXO	

LISTA DE SIGLAS

IMAG – Instituto Médio de Administração e Gestão da Urbanização Nova Vida

SPSS - Software Stastistical Package for the Social Science

EST – Escala de Satisfação no Trabalho

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos Inqueridos - Global	66
Gráfico 2: Idade em ano dos Inqueridos -.....	66
Gráfico 3: Nivel de escolaridade.....	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Frequências da Variável condições de trabalho	69
Tabela 2: Frequências da Variável progressão na carreira.....	69
Tabela 3: Frequências da Variável remuneração e benefício	70
Tabela 4: Frequências da Variável relacionamento com os colegas	70
Tabela 5: Frequências da Variável valorização e reconhecimento	71
Tabela 6: Frequências da Variável estilo de liderança	71
Tabela 7: Frequências da Variável clima organizacional	71
Tabela 8: Condições de trabalho – matriz de correlação.....	74
Tabela 9: Promoção e progressão na carreira – matriz de correlação	74
Tabela 10: Remuneração e benefícios – matriz e correlação	75
Tabela 11: Relacionamento com os colegas – matriz e correlação	76
Tabela 12: Valorização e reconhecimento – matriz de correlação.....	77
Tabela 13: Estilo de chefia– matriz de correlação	77
Tabela 14: Clima organizacional – matriz e correlação	78
Tabela 15: Correlação idade – satisfação global	79
Tabela 16: Coeficiente idade – satisfação global.....	80
Tabela 17: Correlação género – satisfação global.....	80
Tabela 18: Coeficiente género – satisfação global	80
Tabela 19: correlações categoria profissional – satisfação global	81
Tabela 20: Coeficiente categoria profissional – satisfação global	81
Tabela 21: Correlações tempo de serviço – satisfação global	81
Tabela 22: Coeficiente tempo de serviço – satisfação global.....	82
Tabela 23: correlações remuneração e benefício – satisfação global	82
Tabela 24: Coeficiente remuneração e benefício – satisfação global	82
Tabela 25: correlações relação com os colegas – satisfação global.....	83
Tabela 26: coeficiente relação com os colegas – satisfação global.....	83
Tabela 27: Correlações condições de trabalho – satisfação global	83
Tabela 28: Coeficiente condições de trabalho – satisfação global.....	84

Tabela 29: Correlações promoção e progressão na carreira – satisfação global.....	84
Tabela30: Coeficiente promoção e progressão na carreira – satisfação global	84
Tabela 31: Correlação valorização e reconhecimento – satisfação global.....	85
Tabela 32: Coeficiente valorização e reconhecimento – satisfação global	85
Tabela 33: Correlação estilo de chefia – satisfação global.....	85
Tabela 34: Coeficiente estilo de chefia – satisfação global.....	86
Tabela 35: correlação clima organizacional – satisfação global	86
Tabela 36: Coeficiente clima organizacional – satisfação global	86

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1.Introdução

A presente dissertação é um estudo com profundidade sobre satisfação dos docentes, realizado no Instituto Médio de Administração e Gestão, na Urbanização Nova Vida, no ano de 2018.

É muito complexo definir a satisfação, olhando para a definição de alguns autores e dicionários, o termo satisfação exprime a ideia ou acto de satisfazer, significando proporcionar contentamento ou ainda saciedade, sentimento de prazer, realização e alegria.

Hoje, a satisfação no trabalho constitui uma das áreas de interesse para os investigadores. A satisfação no trabalho tem vindo a ser motivo de debates, por causa da importância que tem na vida dos profissionais, mesmo sabendo que é difícil operacionalizar uma definição pela sua natureza multidimensional. A satisfação no trabalho é um tema bastante importante na medida que está relacionado com o desempenho profissional em qualquer área.

As contribuições teóricas e os estudos sobre satisfação profissional começaram a ser desenvolvidos desde a criação da Escola das Relações Humanas, quando se começou a dar mais valor ao factor humano nas organizações.

A pesquisa apresenta teorias já conhecidas sobre a motivação humana e satisfação, mas que o mesmo não baqueie na tentação (atração) de se converter em uma duplicação ou reprodução do que já se escreveu. A pesquisa faz também várias abordagens da importância da satisfação no local de trabalho, para que no final se chegue a uma conclusão sobre o tema. Com esta pesquisa pretende-se verificar o tipo de influencia que a satisfação tem no dia - a - dia de uma instituição de ensino.

Uma das principais teorias sobre a satisfação profissional, também conhecida como teorias motivacionais é a teoria dos dois factores propostos por Herzberg que teve por base a teoria de motivação de Maslow.

Como veremos na revisão bibliográfica, há vários estudos sobre a satisfação no trabalho e que está associada a muitos factores. Esses factores influenciam ou contribuem para a satisfação

dos profissionais.

Nas outras realidades, a satisfação docente tem sido um tema bastante debatido, cá entre nós não se tem considerado, pelo que elegemos ser um tema bastante pertinente e relevante. Assim sendo, pouco se sabe sobre os níveis de satisfação, os factores e os sentimentos predominantes entre os professores no sistema de ensino em Angola.

Nesta senda, foi realizado um estudo a uma instituição de ensino, com o intuito de verificar se os dados obtidos e analisados vão de encontro ao que está definido na revisão de literatura.

1.2. Tema

Para a presente pesquisa, o tema a ser estudado é a satisfação dos docentes. A dissertação que ora se apresenta, trata de um estudo sobre a satisfação dos docentes de uma instituição de ensino, na visão de uma gestão estratégica de recursos humanos, numa actividade docente que se espera rigorosa, por isso, é obrigatório a satisfação das necessidades humanas.

1.3. Justificação da escolha

Essa pesquisa justifica-se pela importância das pessoas na organização para eficiência na realização de tarefa de sua incumbência. Para que as tarefas sejam realizadas com performance, é imperioso satisfazer as necessidades de forma contínua, visando proporcionar o equilíbrio emocional. Para que tal facto ocorra, é importante satisfazer as necessidades primárias e também as mais elevadas.

O instituto em análise tem como razão de ser os utentes, pois, os docentes além de serem cidadãos, são a ponte entre o estado e a comunidade. É importante que ele esteja satisfeito, assim, os objectivos organizacionais poderão ser atingidos com maior agilidade e eficácia, melhorando as práticas de costume e a qualidade da prestação de serviço docente.

Sabendo, que a Administração Pública é diligente, onde se verificam transformações constantes, é importante que se busque a satisfação voltada para resultados e eficiência organizacional, para isso, os seus funcionários devem estar comprometidos e motivados.

Considera-se que, as questões referentes à satisfação são fundamentais no contexto

organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tais ferramentas com intuito de satisfazer seus clientes internos, motivando-os. Assim sendo, poderão produzir mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da organização.

Diante de todos esses aspectos, visando entender como todos estes factores se apresentam na realidade escolar, o objecto do estudo consiste na análise da satisfação\insatisfação no trabalho dos professores públicos, avaliando também o clima organizacional.

1.4 . Problema

No sistema de educação, os docentes são o recurso fundamental para as instituições de ensino, em particular o ensino secundário, tendo um papel proeminente na materialização da sua missão e objectivo.

A satisfação é fundamental para o fortalecimento da motivação das pessoas e para o envolvimento no trabalho. Docentes motivados e devidamente apoiados para além de construir sua própria reputação e prestígio, podem também contribuir para a prestação e prestígio das instituições onde laboram.

O desempenho destes profissionais também influencia na aprendizagem dos estudantes o que contribui bastante para o sucesso dos mesmos e que isso se reflecte também na qualidade do ensino e das instituições. Significa que precisa-se de docentes satisfeitos, motivados e interessados pelo trabalho, porque eles são fundamentais para se ter um ensino com qualidade e instituições fortes e com qualidade.

Existem muitos estudos sobre a satisfação dos docentes no trabalho. Em Angola, pouco se conhece em relação à esta matéria atinente ao ensino.

Nesta ordem de ideias, foram definidas para o presente estudo as seguintes questões:

Os docentes sentem-se satisfeitos? Quais os factores que influenciam a satisfação dos docentes?

1.5 . Hipóteses

A elaboração das hipóteses foi resultado de uma reflexão a volta de estudos relativos a temática, bem como da revisão da literatura. Também foi tido em conta os objectivos e a problemática desta pesquisa.

Neste contexto, formulamos algumas hipóteses seguintes:

- H1 - A idade influencia na satisfação dos docentes;
- H2 – O Género influencia na satisfação dos docentes;
- H3 - A categoria profissional (grau) influencia na satisfação dos docentes;
- H4 – O tempo de serviço influencia na satisfação dos docentes;
- H5 - A remuneração tem um peso relevante na satisfação dos docentes;
- H6 – As relações com os colegas influenciam na satisfação dos docentes;
- H7 - As condições de trabalho influenciam positiva e significativamente na satisfação dos docentes;
- H8 – A promoção e progressão na carreira influenciam positiva e significativamente na satisfação dos docentes;
- H9 – A valorização e reconhecimento influenciam positiva e significativamente na satisfação dos docentes;
- H10 – O estilo de chefia influencia na satisfação dos docentes;
- H11 – O Clima organizacional influencia na satisfação dos docentes.

1.6.Objectivos

O objectivo geral deste estudo é saber se os docentes do IMAG (Instituto Médio de Administração e Gestão) estão satisfeitos e identificar os factores que mais influenciam a satisfação.

No que se refere aos objectivos específicos, estão directamente relacionados à satisfação dos docentes do IMAG:

- Determinar a influência da idade na satisfação dos docentes;
- Determinar a influência do género na satisfação dos docentes;
- Determinar a influência da categoria profissional (grau) na satisfação dos docentes;
- Determinar a influência do tempo de serviço na satisfação dos docentes;
- Verificar qual é o peso da remuneração na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência das relações com os colegas na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência das condições de trabalho na satisfação dos docentes;

- Verificar a influência da promoção e progressão na carreira na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência da valorização e reconhecimento na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência do estilo de liderança na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência do Clima Organizacional na Satisfação dos docentes;

1.6. Metodologia

Para efectuar o enquadramento teórico, foi empregada a pesquisa bibliográfica com base em livros, revistas, dissertações, teses, entre outros. De acordo com Vergara (2006), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes electrónicas, isto é, material acessível ao público em geral.

A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audio visuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (Lakatos, 2013).

A pesquisa bibliográfica deu embasamento para a realização do estudo de caso, no qual a escolha recai para o Instituto Médio de Administração e Gestão da Urbanização Nova Vida, em Luanda, Angola.

O método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para colecta de dados na área de estudos organizacionais. Caracteriza-se por descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento cultural, etc. (Yin, 2010).

O referido método para além de ser um dos mais utilizados nos estudos organizacionais, como é nosso caso, tem como propósito estudar as mesmas de forma aprofundada. Visa caracterizar e destacar e/ou analisar determinados aspectos ou seja particularizá-los.

Assim sendo, no que concerne ao método de estudo de caso, Vergara (2006) assegura que, o estudo de caso determina um grupo, família ou comunidade para indagar em profundidade, para examinar algum aspecto particular. Estuda ainda alunos, escolas, grupo de alunos, etc.

Para efectuar o presente trabalho e alcançar os objectivos preconizados, foram utilizados a pesquisa quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa preocupa-se com quantificação, utilizando para isto recursos e técnicas estatísticas. É muito utilizada em pesquisas descritivas onde se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis ou em pesquisas conclusivas, onde se buscam relações de causalidade entre eventos. Dada a natureza qualitativa da informação, o estudo de caso será o método utilizado nesta investigação, como forma de explicar a informação quantitativa (Severino, 2007).

Nota-se de forma clara que para além abordagem qualitativa, a pesquisa deve conter também uma abordagem quantitativa. Nesta senda, segue-se uma outra explicação das duas abordagens já referenciadas.

Na visão de Vergara (2006), abordagem quantitativa é a quantificação que se faz dos dados obtidos, na qual o número dos sujeitos participantes, médias e percentagens, as médias e as percentagens resultantes serão dispostos sob forma de tabelas e gráficos. É a quantificação dos resultados provenientes da colecta dos dados sob a forma de símbolos matemáticos e/ou estatísticos.

Ainda para o autor acima referenciado, a abordagem qualitativa tem sido frequentemente empregada em estudos voltados para o conhecimento da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Pesquisas de natureza qualitativa abrangem uma imensa variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefactos culturais, interacções, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos.

Como instrumento da pesquisa quantitativa foi utilizado à aplicação de um questionário com perguntas fechadas, onde todos os participantes puderam responder as mesmas questões.

Foi utilizada a escala dicotômicas que são utilizadas com duas possíveis respostas e a escala de Likert ou escala Likert foi escolhida por ser um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação (Lakatos, 2010).

Em suma, nota-se que para atingir o seu fim, a presente pesquisa abraçou as ideias dos autores referenciados. Para isso, teve de utilizar os métodos, técnicas e instrumentos adequados para este tipo de pesquisa.

1.7. Limitações

O método escolhido, o estudo de caso, que recebe críticas de diversos autores, uma vez que se considera que não tenha objectividade e rigor bastante para se configurar enquanto um método de investigação científica. Os preconceitos existentes em relação ao método do estudo de caso devem-se principalmente aos seguintes factores: os dados podem ser facilmente distorcidos ao entendimento do pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efectiva; o estudo de caso não fornece base para generalizações científicas.

Há afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objectividade para análise dos dados, ele está epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, portanto, para essas pessoas constitui-se numa base natural para generalização, o que “funciona” em uma empresa, pode não “funcionar” em outra.

Outra limitação é referente ao público-alvo, em que alguns elementos recusaram em responder o questionário da presente pesquisa. E outros a priori mostraram resistência em fornecer alguns dados por acharem que não devem ser concedidos para efeito de pesquisa.

No que se referem ainda as limitações do trabalho, é que em Angola há escassez de materiais para a pesquisa, portanto as dissertações, teses e artigos pesquisados são em sua grande

maioria de autores de outras nacionalidades, mas estas obras de autores de outras nacionalidades têm tradução em português.

1.8. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco (5) capítulos. O primeiro capítulo faz referência a introdução geral, é composta pela introdução, tema, justificção da escolha, problema, objetivos, metodologia e as limitações. O segundo trata-se do tema de modo a apresentar e sustentar as referências que auxiliaram na elaboração da pesquisa. Assim, faz-se um enquadramento teórico inicial, seguido de um levantamento e análise bibliográfica em relação ao tema estudado.

Já o terceiro é dedicado a metodologia da investigação, trata-se de um estudo de caso, onde foi feita a pesquisa documental e descritiva. O método utilizado para identificar os níveis de satisfação / insatisfação foi um questionário. O capítulo quatro apresenta a análise dos resultados obtidos durante o estudo de caso.

Por fim, O capítulo cinco é dedicado a conclusão irá mostrar as contribuições do trabalho, os limites de âmbito metodológico alusivas a elaboração desta pesquisa empírica.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – Motivação

2.1.1 - Conceito de Motivação

Chiavenato (2004a), no seu estudo sobre a motivação humana, afirmou ser muito difícil definir a motivação e que não há consenso absoluto sobre o assunto, e que tem sido ainda mais difícil aplicá-lo no dia – a – dia das instituições.

O termo motivação significa etimologicamente *mover –se*, implica um movimento do indivíduo para acção. Uma pessoa fez isto ou aquilo porque tinha um motivo, uma necessidade, um desejo, um instinto, um impulso ou um interesse qualquer (Pinto, 2001, p.215). Esse impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (Chiavenato, 2004a, p. 63).

A motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa movimento, o que induz que a motivação é a força motriz que leva os indivíduos a atingir os seus objectivos (Steers *et. al.*, 2004; Netke 2013 cit. in Cortinhas, 2014).

De acordo com Chiavenato (2004a, p. 63), “ motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

A motivação é descrita como algo dentro de uma pessoa que conduz à acção. A motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que provém tanto de dentro como de fora do indivíduo (Adyasha, 2013; Latham & Ernst 2006, cit. in Cortinhas, 2014).

Sobre o exposto Netke (cit. in Cortinhas, 2014) corrobora ao afirmar que:

O conceito de motivação aparece ainda dividido em intrínseco ou extrínseco.

Quem também alinha na mesma ideia é Ryan & Deci (cit. in Cortinhas, 2014) ao detalhar que:

A motivação intrínseca é muito importante e está associada à realização de uma determinada tarefa actividade para a própria satisfação dos indivíduos e não com o intuito de obter uma determinada

consequência, isto é, reflecte a propensão humana e natural para aprender. Pelo contrário, a motivação extrínseca acontece quando uma determinada actividade é realizada com o objectivo de alcançar uma dada recompensa.

A motivação pode estar enraizada numa necessidade básica para minimizar a dor física e maximizar o prazer ou pode incluir necessidades específicas, comer e descansar (Netke, 2013 cit. in Cortinhas, 2014).

Para Nultin (*cit.in* Pinto, 2001) a motivação é uma força que age sobre um sujeito e o põe em movimento; é uma energia que ao libertar-se põe a máquina a funcionar.

Ao conhecer o fenómeno motivação humana permite ao gestor organizacional perceber o comportamento das pessoas, conforme nos afirma Chiavenato (2004, p. 63) a seguir:

Para se compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário um mínimo conhecimento da motivação humana.

A motivação é uma tensão afectiva, todo sentimento susceptível de desencadear e de sustentar uma acção em direcção a um objectivo (Nultin 1985, *cit.in* Pinto, 2001).

Na visão de Rocha (2011, p.79), o outro aspecto importante que nos ajudará a compreender melhor o fenómeno motivação são as teorias motivacionais:

As diferentes teorias da motivação são importantes para perceber a motivação nos serviços públicos.

2.1.2 -Teorias da Motivação

Existem várias teorias sobre a motivação, consideradas como hipóteses esclarecedoras da satisfação.

Conquanto, não há ainda concordância acerca dos conceitos, teorias e modelos teóricos da satisfação.

Relativamente à satisfação, as teorias da motivação são as que mais próximas estão de explicar e fundamentar os factores e mecanismos que lhe são subjacentes (Pocinho & Fragoeiro, 2012).

Importa referenciar que as teorias relativas à motivação estão agrupadas em dois grupos: as teorias do conteúdo e as teorias processuais.

De acordo com Marques (2007, p. 95), as teorias do conteúdo explicam a motivação, preocupando-se com os factores internos à pessoa, que activam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento procurando determinar as necessidades específicas que motivam as pessoas.

Para Marques (cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012), as teorias de conteúdo sintetizam “o que” motivam o comportamento humano, isto é, enfatizam as necessidades internas, tendo em vista a satisfação.

Para o mesmo autor, as teorias do processo descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é activado, dirigido, mantido ou paralisado.

As teorias processuais resumem a forma como o comportamento pode ser motivado, ou seja, “o como” (Cunha et. al. cit. in Pocinho e Fragoeiro, 2012).

2.1.2.1 -Teorias do Conteúdo

2.1.2.1.1 - A Hierarquização das Necessidades Segundo Maslow

Dentre as teorias motivacionais a mais conhecida é a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow e que se baseia na hierarquia de necessidades humanas, e estão consertadas numa pirâmide, sendo que na base das mesmas estão as mais baixas, também conhecidas como necessidades primárias, enquanto no topo da pirâmide estão as necessidades secundária.

A referida teoria de Maslow define que as necessidades humanas estão hierarquizadas da seguinte forma:

- a) Necessidades fisiológicas: são as necessidades de alimentação, bebida e habitação. São também denominadas necessidades biológica e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo;
- b) Necessidades de segurança: de estar livre de perigo e de proteção contra ameaças externas ou ambientais;
- c) Necessidades sociais: de amizade, participação, filiação a grupo, amor e afeto;
- d) Necessidades de estima: relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se auto-avalia, como auto-estima, auto-apreciação e autoconfiança;
- e) Necessidades de auto-realização: são as mais elevadas do ser humano e que o levam a se realizar, maximizando suas aptidões e capacidades potenciais. São as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como ser humano ao longo da vida, Maslow (cit. in Chiavenato, 2004b, p.236);

Para Maslow (cit.in Chiavenato, 2004a, p.68), uma necessidade satisfeita não é motivadora de

comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objectivos individuais.

Esta teoria propõe que quando é satisfeita uma necessidade, deixa de ser motivacional, ou seja, para que possa progredir na pirâmide a necessidade anterior já deve ter sido satisfeita, e a necessidade que lhe sucede passa a assumir um papel motivador (Marques, 2007; Silva, 1998 cit. in Pocinho e Fragoeiro, 2012).

De acordo Baptista (cit. in Pocinho e Fragoeiro, 2012), as necessidades superiores referentes à actividade docente são “ a participação na tomada das decisões, diversidade de tarefas permitindo o uso de diferentes competências, a expressão da criatividade, a oportunidade para aprender e a autonomia profissional, enquanto as necessidades de ordem mais baixa são o melhor salário e outros benefícios, a segurança profissional e as boas relações com os colegas”.

2.1.2.1.2 - Teorias dos Dois Factores de Herzberg

Na visão de Herzberg, existem dois factores fundamentais que condicionam a motivação para trabalhar:

- a) Factores higiénicos: referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direcção e os empregados, os regulamentos internos, Segurança no cargo, Relações com colegas, as oportunidades existentes etc.
- b) Factores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Os factores motivacionais constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem: Delegação de responsabilidade; Liberdade de decidir como executar o trabalho; Oportunidades de promoção; Uso pleno das habilidades pessoais; Estabelecimento de objectivo e avaliação relacionada com eles; Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente) Herzberg (cit. in Chiavenato, 2004a, p.69).

Bolin; Pedro & Peixoto (cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012) compartilham da ideia de Herzberg ao afirmarem que:

- a) factores motivacionais, que incluem a realização, o reconhecimento, as características do trabalho em si, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento na carreira, os quais obedecem a uma dinâmica de crescimento que conduz à satisfação a longo prazo e à felicidade, sendo cobrado com responsabilidades

com relevância que são apreciadas; b) factores de higiene que abrangem o salário, a supervisão, as políticas e a gestão, as condições de trabalho e as relações de trabalho e as relações interpessoais.

Herzberg (cit.in Chiavenato, 2004a, p.69) vai ainda mais longe ao defender que:

Quando esses factores higiénicos são óptimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provoca insatisfação. Por isso, são chamados factores insatisfacientes. Os factores higiénicos constituem o contexto do cargo. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e actividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando os factores motivacionais são óptimos, eles elevam a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Por essa razão, são chamadas factores satisfacientes.

Ainda, relativamente à teoria dos dois factores, Herzberg (cit. in Chiavenato (2004a, p.69) traz a seguinte conclusão:

Os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

Bolin (cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012), corrobora com Herzberg sobre a distinção dos factores responsáveis pela satisfação e pela insatisfação ao afirmar o seguinte:

A teoria dos dois factores de Herzberg salienta que qualquer factor pode ser fonte de satisfação e de insatisfação profissional em simultâneo. Esta teoria sustenta que existem diferenças entre a satisfação e a insatisfação.

Desta forma os aspectos que determinam a satisfação ou insatisfação organizavam-se em factores intrínsecos ou de motivação e extrínsecos ou de higiene. Herzberg considerava que a análise dos comportamentos em contexto laboral não poderia partir do princípio de que, o que não é satisfatório é então insatisfatório (Trigo-Santos, 1996 cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012).

De acordo com Trigo-Santos (cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012), Estudos Posteriores foram desenvolvidos junto de professores e os resultados indicavam que a satisfação dos professores

estva relacionado com a docência em si, e que o descontentamento era resultado das condições sócio- políticas do trabalho.

Tanto os factores de higiene como os de motivação são importantes, ainda que, de diferentes formas. Como exemplo, assentando estes conceitos à educação, se a melhoria da instituição de ensino depende fundamentalmente da melhoria do ensino, então o aumento da motivação do docente e as suas capacidades devem ser o principal meio de processo que leva as escolas sejam mais eficazes (Naylor; Ololube, s/d cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012).

2.1.2.1.3 - Teoria de McClelland

De acordo com McClelland (*cit. in* Rocha, 2011), em termos gerais as necessidades podem ser agrupadas em três categorias fundamentais: de afiliação, de realização e de poder.

Assim sendo, McClelland depois de agrupar as necessidades em três categorias, caracterizou e definiu cada uma delas da seguinte forma:

- a) Os indivíduos com necessidades de afiliação desejam interação social, precisam de ser reconhecidos e detestam as tensões; b) Por sua vez, os indivíduos com necessidades de realização são motivados pela procura de excelência e alto desempenho. Dai quanto mais burocrática for uma organização menos favorável para este tipo de indivíduo; c) Finalmente, outros indivíduos procuram exercer influência nos outros, ora no sentido de vencê-los, ora no sentido de contribuir para o benefício da organização (McClelland, 1961 *cit. in* Rocha, 2011, p. 80).

A teoria de McClelland afigura-se análoga à teoria das necessidades de Maslow, porém, sugere que a motivação está dependente da concretização de três necessidades básicas; realização, afiliação e poder (Chiavenato, 2005; Cunha *et al.*, 2006; Fontes, 2009; Marques, 2007; Martins & Paraguay, 2003 *cit. in* Pocinho & Fragoeiro, 2012).

2.1.2.2 -Teorias Processuais

2.1.2.2.1 - Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

De acordo com Victor H. Vroom (*cit. in* Chiavenato, 2004a, p. 70), o Modelo Contingencial de Motivação, restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais.

Na sequência, importa realçar que existem três factores que conduzem em cada indivíduo a

motivação para produzir:

- a) Os objectivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objectivos;
- b) A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objectivos individuais;
- c) Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo, Vroom (cit. in Chiavenato, 2004a, p. 70).

Na visão de Vroom, uma pessoa pode almejar aumentar a produtividade quando três condições se apresentam:

- a) Objectivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
- b) Relação percebida entre satisfação dos objectivos e alta produtividade. Se um operário tem como importante objectivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se a sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir a baixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo;
- c) Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade. Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa, Vroom (cit. in Chiavenato, 2004a, p. 71).

Relativamente à motivação para produzir, Vroom (cit. in Chiavenato, 2004a, p. 72) propõe:

Um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objectivo intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objectivo final (fins). Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolha entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultado representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), esta buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefício sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo).

2.1.2.2.2-Teoria da expectativa de Lawler III

A investigação levada a cabo por Lawler III sobre a motivação (Teoria da expectativa) mostra que:

Encontrou forte evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamentos, como o companheirismo e dedicação à organização, apesar do resultado óbvio, verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorrecta

aplicação pela maior parte das organizações, Lawler III (cit. *in* Chiavenato, 2004a, p. 72).

Assim sendo, nas organizações, várias acções estão na base da relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho:

a) O enorme lapso de tempo ocorrido entre o desempenho da pessoa e o incentivo salarial decorrente. A fraqueza do incentivo e a demora do tempo para recebe-lo dão a falsa impressão de que os ganhos das pessoas são independentes de seu desempenho. Como o reforço é fraco e é demorado no tempo, a relação entre dinheiro e desempenho torna-se frágil; b) As avaliações de desempenhos não produzem descrições salariais ...os salários acabam não recompensando o desempenho excelente e provocando uma relação não consistente entre o dinheiro e desempenho; c) A política de remuneração das organizações está geralmente atrelada às políticas governamentais..., que são genéricas e que procuram regulamentar indistintamente os salários afim de neutralizar o efeito da inflação. Os salários ... não distinguem o bom e o mau desempenho; d) O preconceito gerado pela antiga teoria das relações humanas a respeito do salário em si ... difundido pela teoria da Administração Científica de Taylor... Esse preconceito existe até os dias hoje e parece transformar o dinheiro em algo vil e sórdido, quando, na realidade, ele é uma das razões principais que levam as pessoas a trabalhar em uma organização, afirma Lawler III (cit. *in* Chiavenato, 2004a, p. 73).

Com base no exposto, sobre a teoria da expectativa, Lawler III conclui que existe duas bases sólidas para a mesma:

a)As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de seguranças mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto- realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais; b) Se as pessoas percebem e crêm que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível. É só estabelecer esse tipo de percepção afirma Lawler III (cit. *in* Chiavenato, 2004a, p. 74).

2.1.2.2.3 - Modelo de Erg Alderfer

O Modelo de Erg Alderfer, está relacionado com a Teoria de Hierarquia das Necessidades de Maslow e que na verdade, o referido modelo “reformula as cinco necessidades de Maslow em três categorias: carência, relação e crescimento” (Alderfer ,1972 *cit. in* Rocha, 2011, p.80).

Por tanto, o Modelo de Erg Alderfer foi pensado, organizado e estruturado da seguinte forma:

a) A Carência (primeira categoria) “ integra as necessidades fisiológicas e parte das necessidades de

segurança”; b) Relação (segunda categoria) “tem a ver com o desejo de aceitação social e status”; c) Crescimento (terceira categoria) “referem-se à auto-estima e auto-actualização” (Alderfer, 1972 *cit. in* Rocha, 2011, p.80).

2.1.2.2.4 - Os Factores de Motivação de Katz e Kahn

Nesse estudo sobre os factores de motivação Katz e Kahn (*cit.in* Rocha, 2011), “distingue diferentes factores de motivação, os quais combinam valores e desejos individuais com sistema de recompensa e controlo individuais”.

Com base no exposto, Katz & Kahn

Identificam quatro tipos de sistema de incentivos, dos quais derivam diferentes factores de motivação, que pode ser bons ou maus para a organização em diferentes sentidos. Estes factores de motivação são: obediência à lei; satisfação instrumental; auto-expansão; a internacionalização de valores (Katz e Kahn, 1966 *cit.in* Rocha, 2011, p.81).

Ainda, relativamente aos diferentes de factores de motivação, Katz e Kahn argumentam o seguinte:

a) Obediência à Lei, refere-se a aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impôr a obediência às regras; b) Satisfação instrumental, tem a ver com sistema geral de recompensas, recompensas individuais, aprovação dos líderes e aprovação dos pares; c) Auto-expansão refere-se a identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas; d) Internacionalização dos objectivos da organização, tem a ver com auto-identificação com os valores da organização (Katz e Kahn, 1966 *cit.in* Rocha, 2011, p.81).

2.1.2.2.5 - Teoria Multifactorial de Porter e Lawler

De acordo com Porter & Lawler (*cit. in* Rocha, 2011), o referido modelo “inclui quatro variáveis principais: esforço, desempenho, recompensas, e satisfação”.

Relativamente às variáveis já referenciadas, Porter & Lawler (*cit. in* Rocha, 2011, p.84), destacaram algumas e argumentaram o seguinte:

a) O esforço é o nível de energia que um indivíduo põe numa dada actividade, o qual depende fundamentalmente de dois factores: o valor que os indivíduos põem numa dada recompensa e a percepção de que um dado esforço leva a uma dada recompensa; b) A performance pode ser afectada por vários factores como sejam a cooperação dos outros, de dados procedimentos da

organização. Internamente são importantes a auto-estima, a percepção do seu papel e experiência passadas; c) As recompensas dependem do desempenho, podendo ser intrínsecas (satisfação do dever cumprido) ou extrínsecas (dinheiro, promoção, etc) , Porter e Lawler, 1968(*cit. in* Rocha, 2011);

2.1.3 – Compreensão dos Factores que Geram Motivação

É fundamental que haja uma compreensão dos factores que aumentam e/ ou diminuem a vontade de trabalhar por parte dos colaboradores, Imai *et al.* (cit. in Cortinhas, 2014, p. 21), o que tem representado um grande desafio para os gestores, pois é crucial que estes entendam o que motiva os colaboradores ou os membros da sua equipa, usando táticas diferentes para pessoas diferentes, pois o que motiva um indivíduo pode não se repercutir da mesma forma noutro indivíduo, uma vez que cada indivíduo tem necessidades diferentes, que mudam ao longo do tempo (Adyasha, cit. in Cortinhas, 2014, p. 21).

Para motivar de forma eficaz, é necessário determinar o que é valorizado pelo trabalhador a nível individual, de modo a que as estratégias motivacionais sejam alinhadas nesse sentido, sempre que possível, ou seja, é necessário reconhecer os valores que motivam os trabalhadores e, por conseguinte, procurar alinhá-los com o desempenho organizacional, pois isso contribui para uma crescente motivação e um consequente aumento da produtividade (Michaelson, cit. in Cortinhas, 2014, p.21).

Por outro lado, (Guga, cit. in Cortinhas, 2014, p. 21) considera que a definição clara de objetivos e metas constituem não só um factor de avaliação como também de motivação das pessoas dentro das empresas, contribuindo, *a posteriori*, para que esta sobreviva. Acrescentando, ainda, que os investimentos feitos em formação têm tido repercussões bastante positivas nos colaboradores, bem como o *feedback* contínuo. Contudo, não basta que os objetivos individuais estejam definidos de forma clara, é necessário que estes estejam alinhados com os objectivos organizacionais (Devadass, cit. in Cortinhas, p.21).

Referindo-se ainda aos factores que geram motivação, é importante em primeiro lugar, perceber, se o dinheiro é um incentivo fundamental ao ponto de não existir outro incentivo ou estratégia de motivação e satisfação com o mesmo valor ou até com mais significado para os indivíduos (Rynes *et al.*, 2004, cit. in Cortinhas, 2014, p. 20).

Contudo, para Jehanzeb *et al.* (cit. in Cortinhas, 2014, p. 21), os programas de motivação representam uma componente chave que permite relacionar o desempenho do empregado com o factor de sucesso, considerando que os indivíduos se encontram motivados quando alcançam as suas necessidades.

Deve dar-se liberdade aos colaboradores e fazê-los confiar neles próprios para conseguir motivá-los, pois só se eles quiserem fazer as coisas e forem encorajados a fazê-las vão acreditar que são capazes. Isso aumenta a auto eficácia e, conseqüentemente leva a um desempenho excepcional. É importante não esquecer que se devem ter cuidados, como a atribuição de um trabalho à pessoa certa Adyasha (cit. in Cortinhas, 2014, p. 22), pois um trabalho significativo também é um factor motivador no trabalho Michaelson (cit. in Cortinhas, 2014, p. 22). Conforme refere ainda Adyasha (cit. in Cortinhas, 2014, p. 22), 50% da motivação provem de dentro da pessoa enquanto os outros 50% vêm do seu meio ambiente, principalmente da liderança. O líder assume, assim, um papel muito importante na motivação dos colaboradores, na medida em que é fundamental ser capaz de inspirar e motivar outras pessoas a realizar o trabalho necessário.

2.1.4 - Instrumentos de Motivação

Os instrumentos de motivação são: o trabalho, dinheiro, as recompensas informais e as recompensas formais.

O Trabalho, adoptando determinadas estratégias, designadamente, através: 1. da participação, adoptando um estilo de direcção em que os trabalhadores ou funcionários sejam ouvidos e participam no processo de decisão; 2. Enriquecimento do trabalho, aumentando, deste modo, a responsabilidade satisfazendo assim as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow; 3. Alargamento de funções, de forma a aumentar o número de tarefas e por conseguinte a evitar a rotinização do trabalho; 4. Adequação das pessoas as funções de forma que se possa fazer coincidir as preferências e características pessoais com o trabalho a desempenhar, aumenta assim o interesse pelo trabalho; 5. Adequação da recompensa as pessoas. Nem sempre a mesma recompensa funciona da mesma maneira para todas as pessoas; 6. Adequação da recompensa ao nível de execução; 7. Adequar na medida do pessoal os objectivos e metas individuais da organização (Rocha, 2011, p.86).

Para Rocha (2011, p.86), o dinheiro, não sendo a única forma de motivar, o sistema de recompensas económico continua a ser um factor importante de motivação. Todavia, há que ter em conta três princípios fundamentais: 1. O empregado deve ter clara preferência pelo dinheiro; 2. Deve fazer-se claro que um aumento de dinheiro exige também um aumento de rendimento; 3. E que um aumento de rendimento significa um aumento de esforço.

As recompensas informais, para além do dinheiro, existem outras formas que contribuem para a motivação. Muitas organizações a recompensa pode traduzir-se em agradecimentos, outras vezes em recompensas, pode constar de reconhecimento público pelo trabalho realizado, tomando forma de uma medalha, diploma, referências no boletim da organização. Em organizações de importância pública ganha relevo o reconhecimento social. Cabem aqui as condecorações de personalidades que contribuem para a vida nacional importa ainda referir a participação na organização. Recompensas formais, para que o sistema de recompensas funcione é necessário ter-se sempre presente: 1. Que as recompensas devem ajustar-se às necessidades das pessoas, isto é, de satisfazer as necessidades; 2. O sistema deve ser justo, isto é, deve ser igual para todos; 3. Deve destacar-se o valor a dar a uma recompensa, anunciando - se de forma que sejam conhecidos publicamente aqueles que recebem recompensas (Rocha, 2011, p.86).

2.1.5 - Motivação no Serviço Público

Um dos problemas das organizações públicas é a apatia. Ora em grande parte a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação. E todavia torna-se muito complicado flexibilizar as compensações extrínsecas (dinheiro, promoção etc) na administração pública (Rocha, 2011, p.86).

De acordo com Rocha (2011, p.86), As formas de motivação são predominantemente intrínsecas e abrangem:

1. Motivos racionais, como a participação na formulação das políticas;
2. Motivos com base no desejo em servir o interesse público;
3. Motivos de carácter afectivo, incluindo a importância dos programas sociais patriotismo.

A adopção do managerialismo, como suporte da reforma da administração tem-se traduzido na desmotivação generalizada do funcionalismo público. O funcionalismo foi destronado da

sua importância social, assistindo-se a uma diminuição da sua moral e diminuição da sua responsabilidade, Bodiguel & Rouban (cit in Rocha, 2011, p.86).

O fenómeno motivação é bastante complexo, e varia de um contexto para outro contexto, por isso, a motivação, quer no sector privado quer no público não se processa da mesma forma, de acordo com Rocha (2011, p.779):

A motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais. Na administração pública, a motivação ocorre em contexto diferente da do sector privado.

Os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do sector privado (Houston, 2000, *cit. in* Rocha, 2011).

2.1.6 - Relação entre Motivação e Satisfação

Aqui, será analisada a relação que existe entre a motivação e a satisfação. Pode parecer existir similitudes, mas possuem certas dissemelhanças e serão apuradas aqui.

A satisfação profissional é, definitivamente, um conceito complexo, distinto do conceito de motivação. No entanto, a motivação pode levar à satisfação (Mullins, 2004 *cit. in* Fonseca, 2014 p.24). A motivação e a satisfação no trabalho podem por vezes ser consideradas erroneamente como equivalentes. A satisfação laboral é o resultado de uma avaliação subjetiva das condições de trabalho e dos respetivos resultados e a motivação é um conjunto de forças energéticas intrínsecas ao indivíduo que o fazem envolver nas atividades laborais no sentido de alcançar determinados resultados. Ou seja, o conceito de satisfação é muitas vezes encarado como uma extensão da motivação. Certos autores referem que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. Outros autores corroborando com a ideia anterior, referem que a motivação expressa a tensão produzida por uma necessidade e a satisfação a sensação de atender essa mesma necessidade (Ramos s/d; Queirós, 2015; Steuer s/d; Dias, 2012; Domingues, 2009 *cit. in* Gonçalves, 2017).

Se a motivação está relacionada com o desejo de satisfazer uma necessidade individual, a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade (Neves, 2001; Martinez & Paraguay, 2003 *cit in* Fonseca, 2014 p.24).

O termo motivação é definido como o processo de fornecer aos seus colaboradores a oportunidade de satisfazer as suas necessidades, o que irá levar a um comportamento produtivo dentro da organização (Bonafim & Brandalise s/d; Lisboa, 2012 cit. in Gonçalves, 2017).

Domingues (cit. in Gonçalves, 2017) refere que a satisfação no trabalho é uma medida de avaliação dos trabalhadores e por vezes, tem sido usada para perceber o nível de bem-estar no trabalho. A satisfação tem a ver com estados emocionais, sendo uma resposta afectiva resultante das experiências dos sujeitos em relação ao trabalho, ao passo que a motivação é um processo em que se entra em linha de conta com fatores de ordem cognitiva. Ou seja, a motivação é o sentimento que uma pessoa tem no desenvolver de uma certa atividade e dependendo do resultado essa mesma pessoa pode vivenciar uma satisfação positiva ou negativa. Assim, a motivação é o fator que leva alguém a desenvolver um trabalho e posteriormente vem a satisfação, que irá indicar se o trabalho desenvolvido foi positivo, referindo o que foi mencionado anteriormente, a satisfação é como se fosse uma extensão da motivação (Neves s/d; Freixo, 2010 cit. in Gonçalves, 2017).

Ainda na senda do relacionamento dos conceitos é de salientar que tanto a motivação como a satisfação no trabalho são muito importantes na vida dos colaboradores, porque formam a razão fundamental para trabalhar, visto que quase todos os colaboradores trabalham com o intuito de satisfazer as suas necessidades (Netke cit. in Cortinhas, 2014, p.7).

Na visão de Cortinhas (2014), quando a força de trabalho está motivada e satisfeita acaba por estar mais comprometida com os objectivos da organização, o que vai contribuir para atrair e reter os colaboradores de alta qualidade, reduzindo, assim, a rotatividade de pessoal e contribuindo para o alcance de um melhor desempenho da organização.

Na sequência, destaca-se que a satisfação e a motivação dos colaboradores são muito importantes, na medida em que podem ser factores chave para sair de uma situação de recessão económica e, conseqüentemente garantir um futuro próspero Pouchová (cit in Cortinhas, 2014,p. 7). Conforme defende Asproni (cit. in Cortinhas, 2014,p.7), a motivação é o factor mais importante para a produtividade e para a qualidade.

2.2 - Satisfação

É difícil definir a satisfação, analisando a definição de outros autores e dicionários, a palavra satisfação significa prazer, alegria ou contentamento que advem da realização de um desejo. É um sentimento agradável que se manifesta quando tudo corre conforme prognosticámos.

O termo satisfação tem sua proveniência etimológica do latim *satisfactione*, que exprime a ideia do acto ou de satisfazer ou satisfazer-se, querendo significar – saciedade ou ainda o sentimento de bem-estar, contentamento que se manifesta nas pessoas com resultado da realização do que se espera, e ou deseja do bom êxito de qualquer actividade, significando: alegria, contentamento ou sentimento de agrado e aprazimento (Pedro 2018, p.38).

Para o mesmo autor, o conceito satisfação é um conceito subjectivo, assumindo diferentes significados em contextos diferentes, é desta forma um conceito dinâmico, com forte valor cultural.

2.2.1 - Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho pode ser definida como um sentimento sensível que resulta da análise do ambiente de trabalho e suas experiências com ele (Ferreira, 2011 cit. in Araújo, 2017). A satisfação consiste numa resposta afectiva emocional individual, resultante da situação perante o trabalho (Locke cit. in Fonseca, 2014). É um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade (Brief, 1998, cit. in Azevedo, 2012, p.13). Esses elementos de natureza cognitiva e afectiva, permite que a pessoa emita um julgamento onde estão integradas razões mais ou menos objectivas.

Para Martinez & Paraguay (cit. in Santos, 2016, p. 20), a satisfação no trabalho é um fenómeno complicado e de difícil definição, uma vez que é um estado subjectivo que pode variar de pessoa para pessoa, de situação para situação e ao longo do tempo para a mesma pessoa. Acresce-se a esta dificuldade o facto de uma pessoa poder estar sujeita a influência de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

Já Ramos (cit. in Araújo, 2017), indica que a satisfação profissional pode ser entendida como um estado emocional positivo em relação à profissão. Enquanto que Newstrom e Davis (cit. in Marques, 2007, p. 92) assumem que a satisfação laboral é um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho.

Locke (cit. in Araújo, 2017) corrobora com a afirmação anterior que, a satisfação é vista como um estado emocional positivo que resulta da percepção subjectiva das experiências no trabalho por parte do empregado.

De acordo com Castro *et. al.* (cit. in Dominique-Ferreira, 2015), entende-se por satisfação profissional:

Um sentimento agradável ou estado emocionalmente positivo do trabalhador, resultante da percepção e avaliação da sua experiência de trabalho, conforme as suas e valores pessoais perante a vida, podendo ser modificado ou influenciado por forças internas ou externas ao trabalho.

Ainda relativamente a satisfação no trabalho, Ramos (cit. in Amorim, 2016) diz que a satisfação está relacionada com o estado emocional que resulta da concordância entre aquilo que o individuo espera da sua actividade profissional e aquilo que efectivamente ele pode retirar. É a comparação entre o que se consegue obter na actividade profissional com aquilo que dela era esperado é apontado também como um fator de influência na satisfação com o trabalho (Locke, 1969 cit. in Alves 2014, p.5), conjugando a apreciação da situação real de trabalho com as expectativas anteriormente construídas.

Para Cunha *et. al.* (cit. in Santos, 2016, p. 20), a satisfação no trabalho é a atitude geral da pessoa perante o seu trabalho e depende de vários factores psicossociais. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho - como o tipo de trabalho que fazem os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento (George & Jones, 1999, cit. in Azevedo, 2012, p.13). Anitha corrobora (2011 cit. in Araújo, 2017, p. 266), dizendo que a satisfação no trabalho é uma atitude geral do quanto um empregado gosta do trabalho, sendo essa satisfação importante para a qualidade total da organização, uma vez que possibilita maiores rendimentos para o empregador e para o empregado.

A satisfação no trabalho está relacionada com a satisfação das necessidades, que é obtida através do trabalho, tendo um papel muito importante nas empresas, pois se, por um lado, a satisfação no trabalho leva ao crescimento organizacional, a insatisfação leva ao inverso, contribuindo, entre outros aspectos, para a redução do compromisso organizacional ou, até mesmo, para o abandono da organização Netke (cit. in Cortinhas, 2014, p. 20).

Em sentido mais abrangente, a satisfação profissional vem sendo considerada como a apreciação positiva ou negativa que é feita sobre o trabalho que se exerce (Weiss, 2002; Locke, 1969 cit. in Alves 2014, p.5). Esta satisfação pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001 cit. in Santos, 2012).

Olhando para a relação estabelecida acima entre satisfação e produtividade, várias são as pesquisas que apontam que um empregado satisfeito não é obrigatoriamente uma pessoa produtiva. A verdade é que os empregados satisfeitos podem apresentar alto, médio ou baixo desempenho. A nível individual, verifica-se uma tendência oposta no qual se observa que é a produtividade que contribui para a elevada satisfação (Robbin cit. in Santos, 2016, p. 21).

Segundo Cunha et al (cit. in Santos, 2016, p.21) é teoricamente provável que a satisfação seja consequência do desempenho e não a sua causa. As pessoas mais produtivas tendem a sentir-se mais satisfeitas porque recebem recompensas superiores, para além disso “algumas explicações podem ser avançadas para a ausência de uma ligação empírica clara entre a satisfação e a produtividade”. As medidas objectivas da satisfação são formais (o salário, o estatuto social), mas Cunha et al (cit. in Santos,2016, p.21) afirmam que as medidas afectivas, ou seja o prazer resultante do trabalho pode ter impacto na produtividade, sendo que este prazer pode manifestar-se em maior criatividade e noutras formas de flexibilidade cognitiva.

Cunha et al (cit. in Santos,2016, p.21) afirmam que as pessoas com níveis elevados de afectividade positiva são descritas como entusiásticas, activas, fortes e entusiasmadas. Têm para isso um sentido de bem-estar, têm uma boa imagem de si própria e são comprometidas em termos de relações pessoais e êxito, sentem que são autoeficazes e têm emoções positivas e estados de humor agradáveis. Pelo contrário, as que têm baixos níveis são descritas como desanimadas, lentas, indiferentes, não se sentem agradáveis nem autoeficazes e têm um frágil sentido de bem-estar geral.

A nível colectivo, quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são recolhidos pelas organizações como um todo, e não a nível individual, descobre-se que as empresas com empregados mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com empregados menos satisfeitos (Cunha et al cit. in Santos,2016, p.22).

Portanto, o outro aspecto a ter em conta é a relação satisfação e absentismo. O absentismo é a ausência do colaborador na organização. Para os administradores é muitas vezes sinónimo de preocupação Cunha et al (cit. in Santos,2016, p. 22). De facto, esta situação causa problemas ao nível do planeamento e obtenção de resultados colectivos da organização. Também é responsável por problemas ao nível económico (baixas, seguros entre outros custos financeiros). De um modo geral é um comportamento mais adotado por colaboradores insatisfeitos. Vários estudos revelaram que funcionários com maior satisfação tendem a faltar menos do que aqueles que se sentem insatisfeitos. É por isso necessário que os administradores zelem por um bom ambiente de trabalho com vista a aumentar a satisfação dos seus colaboradores (Cunha et al cit in Santos, 2016,p.22). Os atrasos são outro modo dos funcionários demonstrarem a sua insatisfação no trabalho, são um tipo de absentismo de curta duração que pode variar de alguns minutos até algumas horas, também é outra maneira dos funcionários manifestarem o seu baixo envolvimento na organização (Cunha et al cit. in Santos, 2016, p.22). Têm consequências negativas tais como a impossibilidade de cumprir prazos na realização das tarefas assim como compromete os relacionamentos produtivos com os colegas. Nem todo o atraso ocasional é sinónimo de insatisfação. Pelo contrário, um padrão de atraso é frequentemente uma atitude negativa que deve requerer a atenção da administração (Cunha et al cit. in Santos, 2016,p.22).

Por outro lado, os conceitos de satisfação no trabalho para alguns autores estão organizados com base em duas abordagens seguintes: a abordagem unidimensional e a multidimensional ou multifactorial. Na verdade, essas abordagens são também conhecidas como dimensões de satisfação no trabalho.

De acordo com Newstron & Davis (cit. in Santos, 2016, p. 20) a abordagem unidimensional é identificada como uma atitude geral ou um estado emocional/afectivo em relação ao trabalho, enquanto que na visão de Vala (cit. in Santos, 2016,p. 20), referindo-se a abordagem

multifactorial a satisfação no trabalho é determinada por diversos antecedentes, tais como: relacionamento com colegas, supervisão, condições de trabalho, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal.

Na mesma ordem de ideia (Tamayo, 2000; Spector 2010 cit, in Mendes Ferreira, 2011) definem que a satisfação no trabalho divide-se em duas abordagens – a unidimensional e a multidimensional ou multifactorial. Na abordagem, a atitude do emprego é diante do trabalho como um todo, tendo-se a satisfação global. Na abordagem multifactorial, o trabalhador expressa seu sentimento em relação ao trabalho e diversos aspectos a ele relacionados (facetadas). Dentre os aspectos mais mencionados estão: o salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, natureza do trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho.

Para Ferreira *et. al.* (2012) a satisfação no trabalho é complexa e multidimensional resultando de factores intrínsecos e extrínsecos. Na visão de Herzberg (cit. in Ferreira *et. al.*, 2012), os factores intrínsecos, quando presentes, levam à satisfação no trabalho, mas não conduzem à insatisfação quando estão ausentes; por sua vez, os factores extrínsecos ao trabalho estão associados à insatisfação no trabalho, quando ausentes, mas não à satisfação quando presentes.

2.2.2 - Satisfação dos Docentes

A satisfação profissional na prática docente deve ser encarada como sentimento e forma de estar positivos dos professores face à profissão, originados por factores contextuais e/ou pessoais, e que resultam em dedicação e felicidade (Alves, 1991 cit. in Gomes, 2016, p.36).

Na visão de Botelho (cit. in Gomes, 2016, p.37) quando este sentimento e maneira de estar dos docentes perante a profissão não são alcançados, aparecem manifestações de demotivação e desinteresse pelo trabalho.

É importante destacar que os factores como o prestígio, a reputação, o reconhecimento, a realização e o desenvolvimento pessoal e profissional e a necessidade de crescimento

constituem valores essenciais, tidos em atenção pela maior parte dos teóricos da motivação e da satisfação profissional (Alves, 1991; Botelho, 2010 cit. in Gomes, 2016, p.38).

Algumas pesquisas já efectuadas, indicam que os níveis de satisfação têm diminuído nos últimos tempos, devido a fenómenos como a globalização, a flexibilidade do emprego, os avanços da tecnologia e em alguns países devido a profunda recessão nos anos (Winkelmann & Zimmerman, 1998 cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012).

Na visão de alguns autores ligados à área educacional, a satisfação do professor é um factor de influência fulcral para o desempenho do aluno. Desta forma, a dinâmica da instituição e o sucesso do sistema educativo depende, em parte, da satisfação e motivação revelada pelos docentes que lá trabalham (Sharma & Jyoti, 2009 cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012), sendo estes factores impulsionadores do desenvolvimento da instituição a longo prazo (Ololube, s/d cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012).

Os professores são os pilares da sociedade e do sistema educacional, que ajudam os alunos a crescer e assumir uma atitude de responsabilidade para o futuro. Eles desejam segurança, reconhecimento, novas experiências e independência. Quando essas necessidades não são satisfeitas tornam-se motivo de ansiedade e pressão (Devi, 2006; Sharma & Jovi, 2009 cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012).

Como já havíamos frisado, a satisfação dos docentes está relacionada a muitos factores. Para os pesquisadores, o número exacto e a natureza dos factores variam de investigação para investigação, os resultados apoiam consistentemente uma perspectiva multidimensional do construto, dividida entre factores intrínsecos relacionados com os aspectos referentes à actividade do professor, à autonomia sentida na profissão e à interacção com os alunos e factores extrínsecos, com questões abrangendo o salário, as oportunidades de progressão na carreira e o reconhecimento, as condições materiais de trabalho e as relações com colegas e órgãos de direcção (Seco, 2000 cit. in Moreira et. al, 2014, p.71). Outros estudos realizados na área concordam ao referir que, associados à satisfação docente estão factores intrínsecos, extrínsecos e demográficos (Lee *et. al.*; Sharma & Jyoti, 2009; cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.93) relatam que a satisfação do professor pode surgir das actividades realizadas e das interacções diárias com os alunos, do gosto pela sua profissão e do querer trabalhar com

jovens, bem como da percepção de controlo de uma turma na sala de aula (factores intrínsecos).

Para certos autores, são muito poucos os docentes que entram para a sua profissão por causa dos salários, do prestígio ou por outro tipo de recompensas externas (Choy *et. al.*, 1993; Sharma & Jyoti, 2009 cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.94). Em sentido contrário está o estudo de Bobbit *et. al.* (cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.94) que, consideram que factores extrínsecos como o salário, o apoio dos administradores e chefias, a segurança da escola, as características da instituição e os recursos escolares, contribuem para a satisfação docente. Contudo, acredita-se que os factores intrínsecos podem, de facto, influenciar a escolha das pessoas pela profissão docente, e os factores extrínsecos podem influenciar a satisfação no trabalho e o desejo de continuar no ensino ao longo da carreira. Factores demográficos como a idade, o estado civil, o género/sexo e a escolaridade parecem ser tidos em conta quando se fala em satisfação profissional.

Uma pesquisa realizada com professores, mostrou que as mulheres docentes manifestavam níveis mais altos de satisfação do que os docentes do sexo masculino e que havia uma fraca correlação entre a satisfação e os salários e benefícios recebidos. Estudos realizados em função da idade, no que diz respeito à satisfação de docentes, a satisfação dos docentes do sexo feminino é superior do que a do sexo masculino. Não obstante, parecem não ser unânimes os resultados referentes à variável sexo/género, sendo que alguns estudos revelam que a satisfação pode ser diferente para homens e mulheres, tendo em consideração as diversas profissões e em diferentes dimensões. Isto significa que, não se pode generalizar e considerar que as mulheres estão mais satisfeitas do que os homens. Podemos é considerar que, em algumas profissões parece existir maior grau de satisfação para o sexo feminino do que para o sexo masculino e vice – versa. Por isso, a investigação de alguns pesquisadores aponta que as mulheres docentes estão menos satisfeitas com o seu trabalho quando comparadas com os docentes homens. Porém, ainda existem estudos que negam haver relação entre o sexo/género e a satisfação profissional dos professores (Perie & Baker, 1997; Sharma & Jyoti, 2009; Ma & MacMillan, 1999; Michaelowa, 2002; Spear, Gould & Lee, 2000; Bolin, 2007; Bishay, 1996; Mwamwenda, 1997; Sabry 2010, cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.94).

Muitos dos estudos desenvolvidos no âmbito da satisfação no trabalho estão centrados especialmente, em três aspectos fundamentais: Satisfação global no trabalho, as dimensões da satisfação e os factores que a influenciam. A satisfação global é descrita pela atitude do profissional face a um conjunto de factores, que abrange tanto o trabalho em si como o ambiente de trabalho. No fundo, qualifica a reacção do trabalhador face a todo o trabalho. Estudos realizados com professores atestam que estes estão comumente satisfeitos com a sua profissão. As dimensões da satisfação indicam que há aspectos específicos no trabalho que a podem influenciar positivamente ou negativamente. Nos estudos realizados, parece haver unanimidade, relativamente ao facto de os professores manifestarem maior satisfação com os factores intrínsecos à sua actividade profissional. Outros autores concordaram nos seus estudos com a afirmação anterior, no sentido em que concluíram que os professores têm sentimentos bastante positivos sobre aspectos intrínsecos como a natureza do trabalho, entrada de profissionais, e as relações interpessoais, contudo nutrem sentimentos negativos relativamente aos salários, à gestão, às oportunidades de promoções e condições físicas. (Hongying, 2007; Zhongshan; Chen Yunying; San Shaobang cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.95).

Em concordância com os resultados da satisfação em função da idade, os resultados atinentes ao tempo de serviço docente afiguram-se também contraditórios. Os resultados de Pesquisa já realizadas indicam haver relação positiva entre o tempo de serviço e a satisfação profissional docente. No entanto, há estudos que contestam esses resultados mediante relação negativa entre as mesmas variáveis. Outros resultados dos estudos comprovam que os docentes com menos de cinco anos de serviço afiguram-se mais satisfeitos na actividade, quando equiparados com os que exercem a profissão há 15 – 20 anos. Em oposição, determinados estudos demonstraram não haver relação entre o tempo de serviço e satisfação dos professores. Os aspectos que causavam satisfação nos professores foram considerados por alguns autores, e os resultados apontam para um nível de satisfação superior com as oportunidades de progressão, a vida pessoal e os desafios profissionais, os níveis de tomada de decisão e autonomia nos docentes com cinco ou menos anos de experiência comparativamente aos docentes com mais experiência. O nível de satisfação global também se apresentou superior nos docentes com menos anos de serviço. Estudos realizados, revelam que existe uma relação negativa significativamente entre o grau académico (ou as conquistas

dos docentes) com a satisfação. Os resultados desses estudos têm indicado que os professores com níveis de qualificação superior afiguram-se menos satisfeitos com o seu trabalho e apresentam maior susceptibilidade de abandonar o ensino. Há estudos que refutam a afirmação anterior e refere não existir qualquer tipo de impacto entre o nível de qualificação e a satisfação (Bishay,1996; Gosnell, 2000; Sabry, 2010; Poppleton & Risborough, 1991; Dabo,1998; Michaelowa,2002; Camilli, 2004; Darling-Hammond,1984; Schlechty &Vance,1983; Avery,1998; cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.95).

2.2.3 – Factores que influenciam a Satisfação

Antes de mais, importa frisar que não existe consenso entre os autores para determinar quais os factores é que influenciam a satisfação, afiguram-se bastante abrangente e complexo. A satisfação no trabalho está relacionada com uma multiplicidade de dimensões, derivando de uma grande variedade de factores.

Para Locke (cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.89) a satisfação profissional integra 9 dimensões. O ponto (1) refere a satisfação relacionada com o próprio trabalho, a sua diversidade, as dificuldades, a possibilidade de progressão e controlo dos métodos de trabalho utilizados e as oportunidades de aprendizagem. O salário (2) constitui outro factor (de natureza quantitativa) determinante para a satisfação, nomeadamente a forma como é distribuído pelos diversos colaboradores (equidade). A satisfação com as promoções (3) que compreendem as oportunidades formativas e outros aspectos relevantes que possam levar à progressão ou promoção. A valorização e reconhecimento (4) do trabalho realizado, que pode contemplar tanto as críticas como os elogios, ainda que tendo em vista a satisfação. A satisfação com os benefícios (5) prende-se com os seguros de que os colaboradores possam usufruir no exercício das suas funções, bem como as férias, entre outros.

O estilo de chefia (6) adoptado e as suas capacidades técnicas. As relações interpessoais (7) criadas em ambiente laboral, no que respeita ao suporte emocional que daí pode advir. A satisfação com as condições de trabalho (8) referentes aos horários, as pausas, o posto de trabalho e a satisfação com a organização (9), a sua forma estrutural, as políticas vigentes, entre outros factores podem contribuir positivamente para a satisfação profissional (Alcobia, 2002 cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.89).

Estas nove dimensões também já foram destacadas por Marques, (2007, p.92,), com base nas ideias de Locke (1976) e Alcobia, (2002):

a) Satisfação com o trabalho, integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagens, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou de controlo sobre os métodos; b) a satisfação com o salário, que considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados (equidade); c) a satisfação com as promoções, integrando as oportunidades de formação e outros aspectos de base que dão suporte à promoção; d) a satisfação com o reconhecimento, contemplando elogios ou críticas ao trabalho realizado; e) a satisfação com os benefícios, tais como as pensões, os seguros de doença, as férias; f) a satisfação com a chefia, que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e, ainda, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal; g) a satisfação com os colegas de trabalho, caracterizada pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam, a amizade que manifestam; h) a satisfação com as condições do trabalho, como por exemplo o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho, e os aspectos ergonómicos; i) a satisfação com a organização e com a direcção, destacando-se as políticas de benefícios e salários.

Depois de se considerar que a satisfação no trabalho depende de múltiplas dimensões. De acordo com Stevens (cit. in Ferreira et. al., 2012, p.133), pode-se ter em consideração três grandes conjuntos de factores que determinam a satisfação dos académicos: elementos pecuniários de trabalho, elementos não pecuniários de trabalho e perspectivas de trabalho.

Cavanagh (cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.90) fundamentou e propôs que a satisfação poderia estar dependente de três grandes grupos, que envolveriam as diferenças de personalidade, as diferenças ocorridas no trabalho (relacionadas com todos os aspectos psicossociais abrangidos, que vão desde a estrutura organizacional às relações estabelecidas no local de trabalho e à possibilidade de progressão na carreira e desenvolvimento formativo), bem como as diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

A satisfação deriva de constructos relacionados com: a) a variedade de habilidades ou competência (*skills*) necessárias para a realização de tarefas, uma vez que cada tarefa implica diversidade de competências; b) com a identificação com a tarefa; c) com o significado da tarefa, na medida em que o trabalho é percebido como uma influência para os outros; d) com a autonomia de que o trabalhador pode usufruir para decidir como o trabalho deverá ser

posto em prática; e e) feedback preciso e correcto acerca de como está a ser executado o seu trabalho (Hackman & Oldham, 1976; Arnold, 2005 cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.90).

A multidimensionalidade da satisfação no trabalho, a especificidade do contexto académico em que se pretendia desenvolver o estudo e as mudanças em curso no ensino superior e na carreira académica em Portugal, bem como trabalhos desenvolvidos noutros países, levaram a que no inquérito à satisfação dos docentes do ensino superior fossem organizados conjuntos de indicadores em torno das seguintes dimensões: Ambiente de Ensino; Gestão da Instituição/ Departamento/Unidade; Colegas; Trabalhadores Não Docentes (pessoal administrativo, pessoal técnico-laboratorial, etc.); Ambiente de Trabalho; Características do Emprego; Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Cultura e Valores da Instituição; Prestígio da Instituição; Ambiente de Investigação (Ferreira, 2012, p.133).

Para o autor, a satisfação no trabalho está relacionada com múltiplas dimensões, dependendo de uma grande diversidade de variáveis e factores, nomeadamente de natureza intrínseca e extrínseca, individual e organizacional, pecuniária e não pecuniária, material e simbólica, de valores, de práticas de organização e gestão das instituições, da maior ou menor autonomia e iniciativa que é proporcionada aos académicos, das relações de trabalho com académicos e outros grupos, do ambiente e dos contextos de trabalho, do sexo, da idade, das mudanças, transformações e pressões que se fazem sentir sobre o ensino superior e a carreira académica.

De acordo com as perspectivas apresentadas, a dificuldade em quantificar a satisfação profissional parece estar bem patente, já que ostenta dependência de múltiplas vertentes e pólos. O índice de satisfação global pode ser semelhante entre duas pessoas, embora os motivos para a satisfação sejam destonantes. Apesar da satisfação no trabalho proporcionar interesse dos teóricos da literatura organizacional, as posições teóricas, sobretudo no que respeita às razões determinantes da satisfação, são bastante divergentes. A discrepância existente prende-se com o facto da ausência de modelos teóricos consistentes na área, mais do que propriamente uma ausência de pesquisa empírica (Lima *et. al.* 1994, cit. in Pocinho & Fragoeiro, 2012, p.90).

2.2.4 – Medidas de Satisfação

As medidas de satisfação no trabalho identificadas, na literatura apontam para uma falta de consenso sobre a temática, uma vez que possuem bases conceituais diferentes, dificultando a comparação dos resultados de diversas pesquisas (Carlotto & Câmara, 2008 cit. in Ferreira, 2014, p. 40-41).

Nesta linha de pensamento Martins & Santos (cit. in Ferreira, 2014, p. 41) concordam que, as medidas de satisfação no trabalho reflectem a inconclusão da área e possuem referenciais teóricos variados, prejudicando comparação dos resultados das pesquisas.

Ainda que seja adoptada uma definição objectiva do constructo, as definições de satisfação no trabalho podem variar devido às experiências subjectivas do contexto do mundo do trabalho. Além disso, quando se utilizam instrumentos para avaliar a satisfação no trabalho, não se sabe o que está, de facto, sendo avaliado, já que as teorias que norteiam cada um dos instrumentos são diferentes. Em alguns casos, os autores desses instrumentos sequer especificam a definição do constructo que fundamentou sua construção (Carlotto & Câmara, 2008 cit. in Ferreira, 2014, p. 41).

A medição da satisfação no trabalho realiza-se, geralmente de forma directa, através da aplicação de questionários que permitem colher informação sobre a percepção dos indivíduos em relação a múltiplas dimensões do trabalho. A resposta é dada optando por uma de várias opções possíveis de uma escala cotada, tipo *Likert*. Com menos frequência, podem utilizar-se o questionário com perguntas abertas, a entrevista ou a técnica dos incidentes críticos (Alcobia, 2001; Hill & Hill, 2008; Martins & Santos, 2006 cit. in Fonseca, 2014, p. 29). Ferreira (2011, p. 41) concorda afirmando que a satisfação no trabalho, geralmente, é avaliada por meio do questionamento ao trabalhador sobre a forma como ele se sente em relação ao seu trabalho.

Para medir a satisfação existem duas abordagens. Neste sentido, destacamos as seguintes medidas de satisfação: a classificação única global e a soma de pontuação (Robbins cit. in Santos, 2016, p. 21). A primeira consiste em pedir aos funcionários para responder a perguntas sobre o grau de satisfação que correspondem a avaliações de «muito satisfeito» a «muito insatisfeito». A segunda abordagem é mais elaborada e é o somatório das facetas do

trabalho. Nela são identificadas várias componentes chaves do trabalho e o questionário avalia a opinião do funcionário sobre cada uma delas. Os elementos mais usados são a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração actual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas. Esses dados são classificados numa escala padrão e seguidamente somados para se obter uma pontuação geral de satisfação com o trabalho, (Robbins cit. in Santos, 2016, p. 21).

Tamayo & Spector (cit. in Ferreira, 2011, p. 41) confirmam a ideia anterior afirmando que também existem duas abordagens utilizadas no estudo da satisfação no trabalho: a abordagem global e a abordagem de facetas ou dimensões. A abordagem global considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho. A abordagem que se concentra em facetas estuda os diversos aspectos que se relacionam ao trabalho como os prêmios e gratificações, as outras pessoas no ambiente de trabalho, as condições e a natureza do trabalho e possibilita um quadro mais completo da satisfação no trabalho.

A soma das facetas é uma aproximação da satisfação geral com o trabalho e pode não representar exatamente a satisfação global dos indivíduos, pois cada faceta pode não ter a mesma importância para cada indivíduo. Ainda, existe a possibilidade de avaliar a satisfação intrínseca e extrínseca. A primeira se refere à natureza das tarefas do trabalho em si e a segunda diz respeito aos outros aspectos do trabalho, como benefícios e salário (Spector, 2010 cit. in Ferreira 2011, p. 41).

Existem muitos questionários que são usados para medição da satisfação. Os que têm merecido maior atenção são: *Job Diagnostic Survey* - JDS, que observa os efeitos das características do trabalho nos indivíduos e permite avaliar a satisfação global; *Job in General Scale* - JIG, que avalia a satisfação geral no trabalho, através de 18 itens, já que os autores defendem que a satisfação global não deriva do somatório de várias dimensões; o *Job Satisfaction Survey* - JSS, que avalia a satisfação por dimensões e a satisfação global, através de 36 itens; *Job Descriptive Index* - JDI, mede cinco dimensões relacionadas com o trabalho através de 72 itens; *Minnesota Satisfaction Questionnaire* - MSQ baseia-se na teoria da adaptação ao trabalho. Avalia várias dimensões do trabalho e a satisfação global, através de 100 itens (Alcobia, 2001; Hackman & Oldham, 1975; Ironson, Smith, Brannick, Gibson, &

Paul, 1989; Spector, 1985; Smith, 1969; Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967 cit. in Fonseca, 2014, p. 29).

Por intermédio de uma meta-análise, Faragher et al. (cit. in Fonseca, 2014, p. 30), considera que a medição da satisfação no trabalho tende a ser feita através de item único, para satisfação global, ou medição de vários fatores do trabalho, através de múltiplos itens. Identificou como instrumentos mais usados: *Warr Job Satisfaction Questionnaire* (WJSQ); *Occupational Stress Indicator* (OIS), validado para português do Brasil por Swan, De Moraes, e Cooper (1993); *Michigan Organisational Assessment Questionnaire* (MOAQ); *Job Diagnostic Survey* (JSS); *Job Descriptive Index* (JDI); *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ); e *Brayfield-Rothe Questionnaire*.

2.3 - Modelos de Satisfação

No que se refere aos modelos de satisfação, de acordo com Pina & Cunha *et al.* (cit in Cortinhas, 2014, p.18), estes encontram-se divididos em três grupos distintos: os modelos centrados no indivíduo (factores internos), os modelos centrados nas situações (factores externos) e, por fim os modelos centrados nas interações (factores internos e externos).

2.3.1- Modelos Centrados no Indivíduo

Conforme defendem Pina & Cunha, *et al.* (cit. in Cortinhas, 2014, p.18), os modelos centrados no individuo remetem para factores internos, nomeadamente, as características individuais, como a determinação, a predisposição para trabalhar, a ambição, entre outros aspectos capazes de gerar maior satisfação em todas as situações, mesmo as mais adversas.

Esta abordagem pode dividir-se em dois grupos distintos – o modelo dos efeitos pessoais específicos e o dos efeitos pessoais inespecíficos (Pina & Cunha, *et. al.* cit in Cortinhas, 2014, p.18).

O primeiro grupo relaciona as características pessoais – variáveis demográficas e as diferenças individuais - com o grau de satisfação com o trabalho, cujo principal objectivo é determinar se o grau de satisfação com o trabalho é explicado pelas diferentes características

personais. Já o segundo grupo aparece associado à tentativa de explicação da influência que as variáveis pessoais podem ter na determinação da satisfação, contudo e tal como o nome indica – inespecíficos - ao invés da primeira, esta não define *a priori* quais são as variáveis pessoais. Contudo, a aplicação deste modelo revelou que não existem factores pessoais suficientes para a explicação da satisfação com o trabalho, tendo sido necessário, para tal, recorrer ao modelo que segue abaixo (Pina & Cunha, *et al, cit in Cortinhas, 2014, p.18*).

2.3.2 - Modelos Centrados nas Situações

Os modelos centrados nas situações baseiam-se na ideia de que a satisfação é determinada pelas características da situação, procurando encontrar quais as características do contexto ou da situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação. Neste seguimento, são consideradas como principais características - o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social. Começando pelo clima organizacional pode constatar-se que este pode influenciar a satisfação a nível individual, pois está relacionado com os valores, as normas, as atitudes e os comportamentos dos membros de um determinado grupo. As características do trabalho estão relacionadas com os níveis de satisfação, que aparecem mais evidenciadas aquando da existência de uma necessidade mais acentuada de desenvolvimento dos trabalhadores. Este facto não se verifica nos colaboradores que apresentam uma menor necessidade de desenvolvimento, pois estes atribuem maior ênfase às características da situação, ao invés do trabalho (Pina e Cunha, *et al, cit. in Cortinhas, 2014, p.18*).

A informação social vem realçar a ideia de que os indivíduos adaptam as suas crenças, atitudes e comportamentos mediante o contexto social em que estão inseridos, o que permite concluir que a satisfação no trabalho pode ser influenciada pelo contexto social (Pina e Cunha *et al. cit. in Cortinhas, 2014, p.18*).

2.3.3 - Modelos Centrados nas Interações

Este modelo vem fazer uma conjugação dos factores internos com os factores externos, com o intuito de aferir o motivo pelo qual se gera satisfação e insatisfação, ou seja, o comportamento dos indivíduos é consequência destes factores. Associados a este modelo

surtem alguns conceitos – coerência, congruência e interacções dinâmicas (Pina e Cunha *et al. cit. in* Cortinhas, 2014, p.18).

No que concerne a coerência, diz que “o comportamento não deve ser entendido como resultado directo das situações” pois difere de pessoa para pessoa e das suas acções para com os outros, isto é, há uma lógica de coerência entre o comportamento das pessoas e a construção que elas fazem sobre as situações (Pina e Cunha *et al. cit. in* Cortinhas, 2014, p.19).

No caso da congruência, vem reforçar a importância de colocar as pessoas em situações que vão de encontro com as suas expectativas, conduzindo conseqüentemente à sua satisfação.

Nas interacções dinâmicas é reforçada a ideia de que o comportamento não se baseia apenas na pessoa e no contexto em que a pessoa se encontra, pois o próprio contexto é gerado pela pessoa e pelo seu próprio comportamento, ou seja, em vez de as pessoas se comportarem mediante a situação, elas devem ser capazes de gerar a própria situação (Pina e Cunha *et al. Cortinhas*, 2014, p.19).

Para Cortinhas (2014), esta abordagem é considerada a mais indicada no que diz respeito ao estudo da satisfação, pois consegue englobar as duas outras abordagens (indivíduo e situação).

2.4 – Formas de Manifestação da Insatisfação dos Funcionários

A insatisfação dos funcionários pode manifestar-se de várias maneiras. Esta nem sempre passa pelo pedido de demissão. De facto, muitos funcionários reagem de outras formas, tais como a fuga às responsabilidades. Outros tornam-se negligentes, faltando ao trabalho ou atrasando-se constantemente. No entanto, alguns optam pela comunicação com os superiores, como forma de resposta (Robbins, *cit. in* Santos, 2016, p. 24).

Existem quatro opções comportamentais para demonstrar a insatisfação do funcionário em relação ao trabalho. A saída, que se traduz no abandono definitivo da organização; a voz, os funcionários ficam na organização, mas manifestam o seu descontentamento e sugerem mudanças; a lealdade, os funcionários permanecem na organização, mas o comportamento

torna-se passivo e por último a negligência que se traduz no desinteresse completo pela organização e pelo trabalho (Cunha et. al. cit. in Santos, 2016, p.24).

2.5 - Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (cit. in Martins, s/d), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização, é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Para o autor (2004), o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras a satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. Em casos extremos, pode-se, por exemplo, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformismo, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização, como nos casos greves, piquetes etc.

Segundo Litwing & Stringer Jr. (cit. in Martins, s/d), o Clima Organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas directa ou indirectamente pelos indivíduos que trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Para Lacombe (2011) o clima organizacional pode ser definido como reflexo do grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da organização, onde se vincula a motivação, lealdade e identificação entre a empresa e colaboração dos envolvidos, interesse ao trabalho, fácil comunicação interna entre outros fatores relevantes para a boa convivência dentro do ambiente laboral. Enquanto que na opinião de Luz (cit. in Martin, s/d), o Clima Organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período.

Oviedo & Calderón (cit. in Rueda, 2012, p.131), afirmam que o clima organizacional tem impactos muito importantes na satisfação no trabalho, enfatizando que a modificação no

clima de uma determinada organização interfere na satisfação dos funcionários da mesma. Ainda, mencionam que a satisfação no trabalho apresenta uma ligação muito estreita com o clima organizacional.

O clima organizacional, por tanto, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento. O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. E é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na realidade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (Chiavenato, 2004).

O clima organizacional está dependente do estado de espírito ou o moral de seus membros. Este estado afecta o ambiente interno da empresa ou organização. Ainda de acordo com Chiavenato (2004), toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

A qualidade do ambiente de trabalho é factor que interfere na satisfação e motivação dos funcionários, assim Luz (2001) afirma que o clima organizacional influencia os comportamentos do indivíduo na organização, bem como a produtividade, a motivação e a satisfação.

Existe uma correlação entre o ambiente de trabalho e o aumento da produtividade, conforme afirma (Chiavenato, cit. in oliveira et al, 2012):

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a

produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absentismo e rotatividade do pessoal

Clima organizacional é o nome dado para o produto dos sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afectados por todos os componentes, desde o local físico até os objectivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa (Maximiano, cit. in Oliveira et al, 2012).

A melhor forma de avaliar o clima organizacional é saber o que as pessoas sentem em relação à empresa. Na verdade, o clima organizacional é medidor do sentimento das pessoas para com a empresa seus gestores/ou líderes.

Neste sentido, Maximiano (cit. in Oliveira et al, 2012) afirma que o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

O clima organizacional é influenciado por uma série de factores ou variáveis que faz parte do ambiente interno da empresa ou organização. Nesta conformidade, para Martins (2008, p. 31.) o clima organizacional pode ser definido como “o conjunto das percepções sobre vários aspectos das organizações, como comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico”.

O clima organizacional permite enxergar como é que o ambiente de trabalho influencia o comportamento e as atitudes de seus membros no referido ambiente. Conforme afirma Martins (2008, p.29), o clima organizacional “é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afecta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente”.

Os bons resultados a nível da empresa, referindo-se mesmo a eficiência, depende de um ambiente de trabalho saudável, para isso devem os membros desta organização estarem satisfeitos, isso, gera um bom clima organizacional, que facilita no cumprimento dos objectivos da organização.

De acordo com Kolb et. al. (1978, p. 76), a eficiência da organização pode ser aumentada através da “criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”. Quando um ambiente de trabalho apresenta-se desfavorável para seus membros, a reação destes para com a organização é proporcional, ou seja, também é desfavorável e se for contrário também a reação será proporcional.

Um bom clima organizacional é um local onde os empregados se sentem a vontade com as atividades que exercem e com a maneira como lidam com seus colegas, chefes, porque são mais agradáveis, sentem-se relaxados para conviver diariamente na mesma situação, geralmente acontecem de criar vínculos, amizades externas, as pessoas envolvidas sentem que podem confiar além do trabalho (Bastos, 2014).

Existe uma correlação entre o clima organizacional e o grau de motivação dos colaboradores. Quando o moral é alto entre os membros, o clima a nível da organização torna-se cada vez melhor e transfigura-se em relações de satisfação, passa a vigorar mais colaboração numa forma geral e as pessoas tornam-se cada vez animadas. Mas quando o moral é baixo entre os membros o clima a nível da organização propende a baixar. Nota – se de forma clara que existe uma correlação entre a motivação e o ambiente organizacional. Este último, influencia ou motiva as pessoas no seu desempenho e satisfação no trabalho.

2.5.1. A Importância do Clima Organizacional

As pessoas passam maior parte de tempo no local de trabalho, isto é, devem sentirem-se em casa, por isso, é importante que o clima organizacional seja agradável para que haja maior produtividade, conforme Chiavenato (cit. in Oliveira et al, 2012):

Advoga que as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat.

[...] o Clima Organizacional contém a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho (Chiavenato, 2004).

É importante compreender as pessoas nas organizações, aceitar as diferenças de cada indivíduo, conforme Moscovici (cit.in Oliveira et al, 2012), afirma que a forma como se lida

com as diferenças individuais indica um determinado clima entre as pessoas e tem uma intensa influencia sobre a vida em grupo. Sobre tudo no comportamento organizacional nas relações interpessoais nos processos de comunicação e na produtividade.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1. Introdução

Este capítulo tem o propósito de apresentar as etapas e os métodos utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa, visando a colecta de informações. Assim, apresentamos as etapas decorrentes no desenho da metodologia aplicada nesta pesquisa, em que evidenciamos os objectivos, a identificação da instituição de ensino que é o nosso alvo de estudo, a selecção da população amostral e recolha de dados. Nesta senda, foi utilizado o estudo de caso numa instituição de ensino, localizada na Urbanização Nova Vida, em Luanda, Angola, onde o tema principal enfoca a satisfação de trabalhadores, visando identificar os factores e níveis de satisfação dos mesmos, pretendendo saber o que os satisfaz e o que deixa-os insatisfeitos.

3.2. Método de pesquisa e processo de investigação

O processo de ensino e aprendizagem para que apresente bons resultados é importante que os docentes estejam motivados e satisfeitos. No caso da satisfação, este fenómeno depende de vários factores que o influenciam. . Por isso torna-se necessário analisar quais são os factores que influenciam na satisfação de docentes e saber se as expectativas foram correspondidas.

Na visão de Marconi e Lakatos (2004) o conhecimento científico é planeado, baseia-se em conhecimentos anterior, particularmente em hipóteses já confirmadas e obedece a um método preestabelecido, que determina no processo de investigação a aplicação de normas e técnicas, em etapas claramente definidas.

Para Marconi e Lakatos (2004), o conhecimento científico é: sistemático; acumulativo; fálivel; explicativo; preditivo; aberto e útil.

Enquanto que Almeida e Freire (2003) se referem ao conhecimento científico como: Objetivo; Empírico; Racional; Replicável; Sistemático; Metódico; Comunicável; Analítico e Cumulativo.

O estudo correlacional consiste em analisar as relações entre variáveis, que pode ser observado em vários níveis, de como se trata: a) Explorar relações entre variáveis; b) Verificar a natureza dessas relações; c) Verificar modelos teóricos. A cada nível apresentado, corresponde categoria de estudo diferente. Deste modo, o primeiro nível de análise das relações entre variáveis, é realizado com ajuda do estudo descritivo correlacional, visa explorar e descrever relações entre variáveis.

No segundo nível de análise, que é o estudo correlacional propriamente dito, procura ser explicativo ou preditivo, procura-se determinar a natureza das relações (forças e direção) entre variáveis. Por último, relativamente a verificação dos modelos teóricos, a análise serve para a adequação entre um modelo teórico e os dados empíricos.

Gil (1999, p.26) refere-se a método como o caminho para chegar um determinado fim e o método científico como (...) conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adaptados para atingir o conhecimento.

A finalidade do método científico é a obtenção da verdade, a partir de comprovação das hipóteses, que por sua vez são pontes a observação da realidade e da teoria científica que explica a realidade. É ainda de acordo com Markoni e Lakatos (2004) um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar os objetivos.

Com a realização desta pesquisa, pretende-se avaliar a satisfação dos Docentes do Instituto Médio de Administração e Gestão, para o efeito, serão analisadas as relações entre variáveis latentes do modelo EST e a variável central, Satisfação.

Para garantir a validade e sustentabilidade dos resultados a obter ter-se-á em consideração o cumprimento das regras científicas.

Segundo Fortin (2000) a pesquisa de estudo segundo os seus objetivos e características podem ser classificados em: descritiva, correlacional ou experimental. Relativamente a isto, os estudos Descritivos consiste em fundamentar fatores que possam eventualmente estar

relacionados com o fenómeno em estudo, as relações dos fatores são estabelecidas de forma a produzir um perfil global do fenómeno em estudo.

A pesquisa Descritiva regista, analisa e ordena dados, sem qualquer intervenção ou manipulação nos mesmos, isto é, sem interferência do investigador. Procura descobrir a frequência com que um facto ocorre, a sua natureza, características, causas e relações com outros factos.

Na opinião do Gil (2007) a pesquisa descritiva tem como objetivo na primeira instância a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

De acordo com Malhotra (2001, p.112), uma pesquisa Descritiva é definida como “um tipo de pesquisa conclusiva na qual o principal objetivo é evidência objetivas relativas a relações de causas e efeitos (causais) ”.

Logo, a metodologia de pesquisa deste estudo é Descritiva, e utiliza o método indutivo, pois ele “permite, com base nos elementos observados ou experimentados, tirar conclusões para um domínio mais vasto de onde esses elementos provieram” (Pestana e Gageiro, 2005, p.35).

Essa pesquisa seguirá uma metodologia quantitativa de amostragem não casual, pois que se pretendem resultados mensuráveis e conclusivos, A opção do método descritivo deveu-se pela justificação de que se pretende estudar o modo como as variáveis se relacionam, através da análise dos coeficientes de correlação entre antecedentes e consequentes da satisfação.

Sendo que a ferramenta selecionada para a recolha de dados é o questionário construído com base no modelo adaptado do modelo EST - *Escala de Satisfação no Trabalho* (Siqueira, 1995) face a sua aplicabilidade. O processo de construção da EST foi baseado na colecta de dados de 59 docentes.

O questionário é composto por dois Blocos seguintes: I – Características sociodemográficas dos inqueridos (Idade, Género, Categoria Profissional, Nível de Escolaridade, Tempo de Serviço), II – Satisfação (Condições de Trabalho, Promoção e Progressão na Carreira,

Remuneração e Benefícios, Relacionamento com os Colegas, Valorização e Reconhecimento, Estilo de Chefia, Clima Organizacional).

Quanto ao aplicativo de tratamento de dados estatístico usado é o **SPSS** (Software Statistical Package for the Social Sciences) versão 2.1 com ajuda do Excel na adequação e transformação de tabelas extraídas no SPSS.

Nosso campo de observação será o sector da educação, Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG), Luanda, Angola. Serão coletados dados através de um questionário de pesquisa que será aplicado aos docentes.

3.3. Definição do Problema

Os docentes sentem-se satisfeitos? Quais os factores que influenciam a satisfação dos docentes? A referida pergunta terá resposta após a realização da pesquisa. O problema de pesquisa emergiu devido ao interesse do tema a satisfação das pessoas nas organizações. A satisfação é fundamental no contexto organizacional. Hoje, muitas organizações buscam satisfazer seus colaboradores, isso, deixando-os motivados, assim sendo, poderão produzir mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da organização.

Diante de todos esses aspectos, a realidade angolana mostra-nos que não é prática da maior parte das instituições de ensino em mensurar a satisfação dos seus trabalhadores visando produzir com maior qualidade ou seja melhorar cada vez mais a qualidade de ensino. Assim sendo, não se sabe ao certo qual é o nível de satisfação e como isto afecta ou tem afectado a qualidade de ensino. Para isso, é necessário fazer estudos que consiste na análise da satisfação e insatisfação no trabalho dos professores públicos, avaliando também o clima organizacional.

A instituição estudada não realizou ainda nenhum estudo que visa mensurar a satisfação dos seus trabalhadores, a pesquisa tornou-se então no primeiro estudo a ser realizado na instituição relativamente à satisfação, assim, foi recebido com enorme satisfação, pois é de desmedida importância conhecer a opinião dos colaboradores. A instituição estudada percebeu que o estudo que visa mensurar os níveis de satisfação podem ser utilizados como factor de motivação aos colaboradores.

3.4. Questões de Pesquisa

O trabalho visou medir o grau de satisfação dos colaboradores da instituição de ensino e para isso utilizamos o tipo de questionário fechado, por se tratar de estudo de caso com especificidades do sistema de ensino técnico Profissional público, no qual faz parte o IMAG.

A presente pesquisa, ao medir o grau de satisfação dos colaboradores do IMAG, teve como ponto de partida as acções promovidas pelo IMAG e que visaram a satisfação de seus colaboradores, isto é, tendo como finalidade a prestação de bons serviços e sentirem-se motivados, ainda que certos factores relacionados com a satisfação não dependam directamente desta instituição de ensino.

Em função do que foi dito sobre medir o grau de satisfação dos docentes, surgem as seguintes questões de pesquisa:

- Será que a idade influencia na satisfação dos docentes?
- Será que o género influencia na satisfação dos docentes?
- A categoria profissional (grau) influencia na satisfação dos docentes?
- O tempo de serviço influencia na satisfação dos docentes?
- Qual é o peso da remuneração na satisfação dos docentes?
- As relações com os colegas influenciam na satisfação dos docentes?
- Qual é o grau de influência das condições de trabalho na satisfação dos docentes?
- Será que a promoção e progressão na carreira influenciam na satisfação dos docentes?
- Será que a valorização e o reconhecimento influenciam na satisfação dos docentes?
- Qual é o grau de influência do estilo de Liderança na satisfação dos docentes?
- Qual é o grau de influência do Clima Organizacional Satisfação dos docentes?

3.5. Objetivos

A satisfação no local de trabalho é um tema muito estudado no âmbito das ciências de gestão. Do ponto de vista teórico o tema está relacionado a factores internos e externos, elementos afectuosos e cognitivos que influenciam directamente as relações de trabalho, podendo afectar a saúde físico-mental do colaborador.

O objetivo geral será o que se aspira alcançar. Os objetivos expressam o que é que o autor está propondo à pesquisa, isto é, quais os resultados que se aspira alcançar ou qual o contributo que a pesquisa irá efectivamente proporcionar.

Este estudo tem como objectivo geral saber se os docentes do IMAG (Instituto Médio de Administração e Gestão) estão satisfeitos e identificar os factores que mais influenciam a satisfação.

No que se refere aos objectivos específicos, estão directamente relacionados à satisfação dos docentes do IMAG:

- Determinar a influência da idade e gênero na satisfação dos docentes;
- Determinar a influência da categoria profissional (grau) na satisfação dos docentes;
- Determinar a influência do tempo de serviço na satisfação dos docentes;
- Verificar qual é o peso da remuneração na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência das relações com os colegas na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência das condições de trabalho na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência da promoção e progressão na carreira na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência da valorização e reconhecimento na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência dos benefícios com o trabalho (férias, seguros) na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência do estilo de chefia na satisfação dos docentes;
- Verificar a influência do Clima Organizacional na Satisfação dos docentes.

3.6. Hipóteses

Qualquer estudo pode ter uma ou mais hipóteses. As hipóteses ou suposições, são a antecipação da resposta ao problema. As hipóteses ou suposições são formuladas sob forma de afirmação (Vergara, 2006).

Tendo em atenção aos objetivos da pesquisa formulamos as seguintes hipóteses:

- H1 - A idade influencia na satisfação dos docentes;

- H2 – O Género influencia na satisfação dos docentes;
- H3 - A categoria profissional (grau) influência na satisfação dos docentes;
- H4 – O tempo de serviço influencia na satisfação dos docentes;
- H5 - A remuneração tem um peso relevante na satisfação dos docentes;
- H6 – As relações com os colegas influenciam na satisfação dos docentes;
- H7 - As condições de trabalho a influenciam positiva e significativamente na satisfação dos docentes;
- H8 – A promoção e progressão na carreira influenciam positiva e significativamente na satisfação dos docentes;
- H9 – A valorização e reconhecimento influenciam positiva e significativamente na satisfação dos docentes;
- H10 – O estilo de Liderança influência na satisfação dos docentes;
- H11 – O Clima organizacional Influencia na satisfação dos docentes.

3.7. Design da pesquisa

O design da pesquisa pode ser definido como um plano lógico elaborado e utilizado pelo investigador de forma a encontrar as respostas válidas às hipóteses enunciadas ou às questões de investigação. Para o efeito, é preciso ter em conta alguns elementos importantes: o local onde a pesquisa vai ser realizada, tamanho de amostra, a seleção dos sujeitos, o tipo de estudo, as estratégias utilizadas para controlar as variáveis, os instrumentos de recolha e análises dos dados (Fortin *cit. in Couto*, 2017).

O design que se empregará neste trabalho será uma pesquisa descritiva pois é a que melhor se encaixa dentro dos padrões do questionário a utilizar.

3.8. Instrumento de Pesquisa

Para o presente trabalho de pesquisa foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário fechado, feito com base na adaptação do trabalho de Locke (*cit. in Pocinho & Fragoeiro*, 2012, p.89) sobre a satisfação profissional e que integra 9 dimensões ou variáveis relacionadas a satisfação.

Entretanto, o questionário foi subdividido em dois blocos, sendo o bloco "A" Dados sócio – demográficos, tem a ver com o perfil do Docente e, é constituído por 1. Sexo, 2. Idade, 3. Nível de escolaridade, 4. Tempo de serviço, 5. Categoria Profissional (grau), e por fim 6. Área Profissional de ensino (curso em que lecciona), enquanto o bloco "B" Satisfação, é constituído por 8 dimensões: satisfação global dos docentes, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com promoção e progressão na carreira, satisfação com a remuneração e benefícios, satisfação com relacionamentos com os colegas, satisfação com valorização e reconhecimento, satisfação com estilo de liderança, satisfação em relação ao clima organizacional; elegendo para este efeito uma escala métrica de tipo "likert", com cinco níveis de categorias de respostas variando de "muito insatisfeito a muito satisfeito";

O questionário é formado por 32 perguntas divididas em Bloco "A" Perfil (Sócio demográfico) com (6 itens) e o Bloco "B" Satisfação, sendo a secção satisfação com as condições de trabalho com (3 itens), a satisfação com promoção e progressão na carreira (5 itens), a satisfação com a remuneração e benefícios (4 itens), a satisfação com relacionamento com os colegas (4 itens), a satisfação com valorização e reconhecimento (2 itens), a satisfação com estilo de liderança (5 itens), a satisfação em relação ao clima organizacional (3 itens). Sendo que para efectuar um bom enquadramento nas respostas do inquirido e facilitar análise das suas respostas, do Bloco "A" e "B", todas as perguntas são fechadas. Isto implica que o inquirido tem de eleger as respostas alternativas concedidas pelo autor, sendo que não se deseja uma resposta feita e escrita pelo inquirido, tendo ainda em conta o pouco tempo disponível do inquirido. Do mesmo modo, para os assuntos fulcrais desta pesquisa, satisfação dos docentes, foi aplicado no questionário uma situação de avaliação global.

3.9. População e Amostra

O universo da pesquisa é de 94 funcionários do IMAG. A partir deste universo foi obtida uma amostra de 59 funcionários (docentes) todos concentrados na referida instituição. Nesta senda, a nossa amostra está constituída de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino, seleccionados aleatoriamente. Esta amostra é muito importante porque permitirá primeiramente aferir o grau de satisfação dos docentes e em segundo lugar permitirá estudar a relação existente entre variáveis idade, sexo, grau de escolaridade, tempo de serviço e categoria profissional.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

O presente capítulo tem por objectivo apresentar o tratamento estatístico dos dados recolhidos junto dos docentes da instituição.

As investigações efectuadas possibilitaram alcançar um leque de resultados que irão ser interpretados com a intenção de esclarecer a satisfação ou não dos docentes.

A presente investigação, no que se refere aos resultados, foram apresentados da seguinte forma: Primeiramente, a análise da estatística, na qual fez-se a análise das frequências visando verificar a autenticidade do estudo (apurar se o estudo é autêntico analisando as frequências e confrontando-a com a realidade).

Posteriormente, tirar dessa confrontação (entre a realidade e análise das frequências) possíveis recomendações e sugestões para eventuais estudos vindouros sobre este tema.

4.2. Breve Caracterização do Meio

A presente pesquisa foi realizada no IMAG localizada na Urbanização Nova Vida, Luanda-Angola. O IMAG – Nova vida foi inaugurado a 27 de março de 2009. No primeiro ano de sua existência começou a leccionar dois cursos: Curso de Gestão de Empresa e o Curso de Contabilidade. Depois de alguns anos passou a leccionar mais dois cursos: Curso de Secretariado e o Curso de Contabilidade e Gestão.

Actualmente, o IMAG-Nova Vida tem 18 salas de aulas e conta com 94 funcionários.

4.3. Amostra

4.3.1. Perfil da Amostra

De seguida, são apresentados os dados que descrevem a amostra da pesquisa, que compreende 26 respostas, resultante de 59 respondentes distribuídos por cada uma das áreas de ensino profissional (cursos em que leccionam), sendo 27 docentes do curso de gestão de empresas, 17 docentes do curso de secretariado, 8 docentes do curso de contabilidade e 7 docentes do curso de gestão e contabilidade.

No que se refere ao género dos respondentes (gráfico nº 1), verificou se uma predominância no sexo feminino de 57,63% ao passo que o sexo masculino 42,37%.

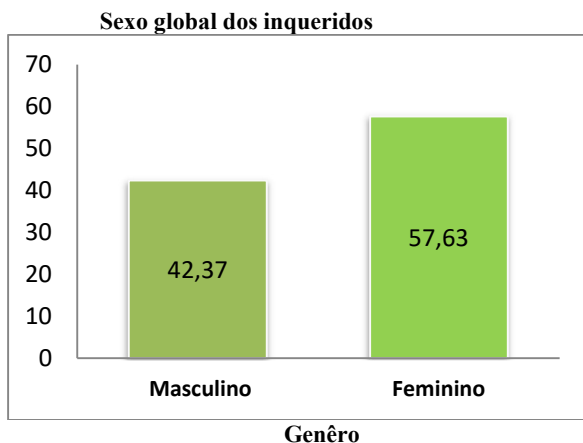


Gráfico n.º1-Gênero dos inqueridos global

Quanto a faixa etária (Gráfico N.º 2), é de verificar que mais de 50% das respostas dos inqueridos se concentram entre a faixa etária de 31 a 40 anos de Idade. Depois, é seguido da faixa etária entre 41 a 50 anos com 23,73%, segue-se a faixa etária acima dos 50 anos de idades com 18,64% e a faixa etária dos 20 a 30 anos com 3,39% das respostas dos inqueridos.

Idade em anos dos inqueridos

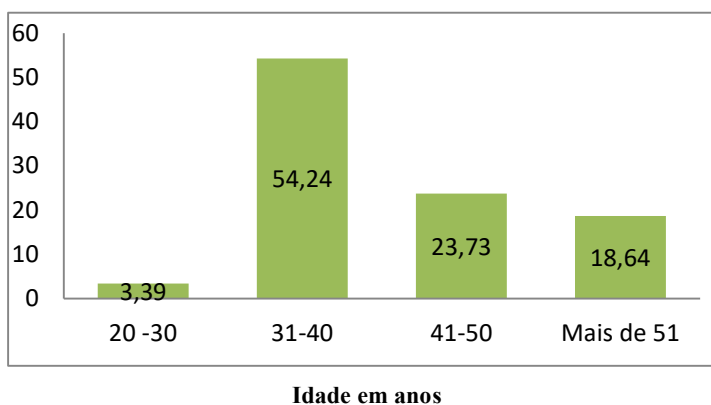


Gráfico n.º2 – Idade em ano dos Inqueridos

No que se refere ao nível de instrução (gráfico n.º5), cerca de 72,88 % dos respondentes possuem as habilitações académicas Ensino Superior, enquanto que 16,95% possuem habilitações académicas “Superior a Frequência do Ensino Superior (Mestre)”, e, é notório que 10,17% está ainda frequentar as aulas no nível de instrução “frequência ensino superior”.

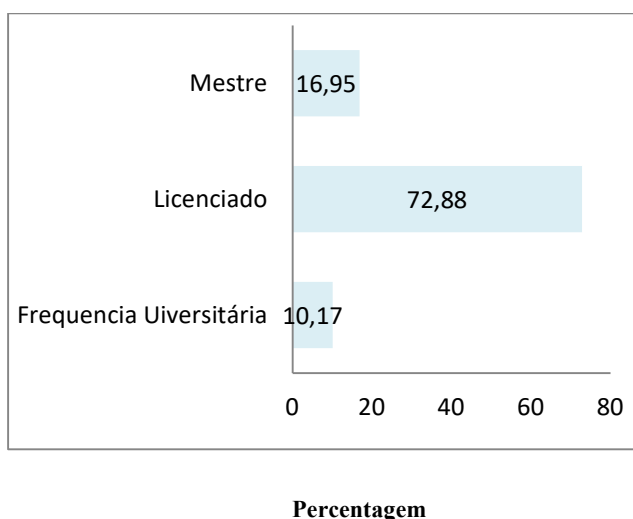


Gráfico n.º3 – Nível de Escolaridade

4.3.2. Apresentação, Fiabilidade e Validade dos Dados

Os dados da presente pesquisa serão apresentados para sua globalidade e para cada uma das quatro áreas de ensino profissional designadamente Curso de Gestão de Empresas, Curso de Secretariado, Curso de Contabilidade e o Curso de Gestão e Contabilidade.

Os referidos dados irão ser apresentados de acordo com as variáveis em análise, nomeadamente Condições de Trabalho, Promoção e Progressão na Carreira, Remuneração e Benefícios, Relacionamento com os Colegas, Valorização e Reconhecimento, Estilo de Liderança e Clima Organizacional, disposto na mesma ordem do questionário, para que a análise do conteúdo seja clara.

4.3.3. Frequências

De acordo com Vilares e Coelho (2005, p.121) “a análise univariada envolve uma multiplicidade de técnicas destinadas a investigar uma variável de cada vez, ao passo que a bivariada diz respeito as técnicas de análise que envolvem duas variáveis; incluindo neste

grupo de análise, a estimação de parâmetros populacionais como por exemplo as variáveis de tendência central.”

Assim sendo, irão ser apresentadas as frequências de cada variável, bem como as correspondentes médias e os desvios padrões, e também, será feita uma apreciação comparativa de cada item do questionário relativamente a média global.

Na visão de Pestana e Gageiro (2005, p.520), “a interpretação do valor das médias por si só não tem qualquer significado nas escalas avaliação, pois a sua utilidade serve apenas para comparar a localização da distribuição dos vários itens da amostra, pelo que deve ser complementada pelas tabelas das frequências para cada item”.

4.3.3.1. Dados Globais e Individuais dos Grupos Profissionais.

Como já frisamos anteriormente, a presente dissertação vai analisar sete variáveis (Condições de Trabalho, promoção e Progressão na Carreira, Remuneração e Benefícios, Relacionamento com os Colegas, Valorização e Reconhecimento, Estilo de Liderança e Clima Organizacional). Assim sendo, serão apresentadas as frequências (F) de cada variável, bem como as correspondentes médias (M) e desvios padrões (DP).

Assim sendo, após a confrontação das médias e de desvios padrões de cada item da variável “Condições de Trabalho” (Tabela 1), ficou demonstrado que os inqueridos avaliaram de forma mais favorável a Instituição de Ensino (Instituto Médio de Gestão e Administração, doravante IMAG), é uma instituição que transmite a ideia de valorizar as pausas no trabalho docente, conforme espelha o “P2” com 83,56% de concordância (M = 3,75 e DP = 0,665) e avaliaram de forma menos favorável IMAG, referindo-se ao posto de trabalho (as condições físicas) conforme espelha o “P3”, com 80,44% de concordância (M = 2,71 e DP = 0,789).

CONDIÇÕES DE TRABALHO	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média	Desvio Padrão
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	M	DP
P1	4	6,8			15	25,4	39	66,1	1	1,7	3,63	0,641
P2			9	15,3	32	54,5	18	30,5			3,75	0,665
P3	3	5,1	20	33,9	27	45,8	9	15,			2,71	0,789

Tabela 1: Frequência da Variável Condições de Trabalho

Quanto à “Promoção e Progressão na Carreira” (Tabela 2), os inqueridos avaliaram de forma mais favorável o facto de que o IMAG tem revelado que em termos de perspectiva de promoção, os docentes estão satisfeito com o tempo de espera por uma promoção, isso vem espelhado no “P6” com 77,33% de concordância (M =3,08; DP = 0, 934) e avaliaram de forma menos favorável a maneira como o IMAG tem realizado as promoções, conforme espelha “ P4” com 60,86% de concordância (M = 2,56; DP = 0,836).

PROMOÇÃO E PROGRESÃO NA CARREIRA	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média	Desvio Padrão
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	M	DP
P4	4	6,8	27	45,8	19	30,2	9	15,3			2,56	0,836
P5	5	8,5	18	30,5	29	49,2	7	11,9			2,64	0,804
P6	2	3,4	16	27,1	17	28,8	23	39	1	1,7	3,08	0,934
P7	6	10,2	25	42,4	22	37,3	6	10,2			2,64	0,817
P8	2	3,4	16	27,1	27	45,8	14	23,7			2,90	0,803

Tabela 2: Frequência da Promoção e Progressão na Carreira

No que se refere à “ Remuneração e Benefícios” (Tabela 3), os inqueridos avaliaram de forma mais favorável o IMAG o facto salário comparado com a capacidade profissional, isso vem espelhado no “P9” com 77,33% de concordância (M =3,53; DP = 0, 704) e avaliaram de forma menos favorável o IMAG o facto salário comparado com o quanto trabalhas, conforme espelha “ P10” com 60,86% de concordância (M = 2,59; DP = 1,205).

REMUNERAÇÃO E BENEFICIOS	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média	Desvio Padrão
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	M	DP
P9	1	1,7	3	5,1	20	33,9	34	57,6	1	1,7	3,53	0,704
P10	5	8,5	34	57,6	10	16,9	10	16,9			2,59	1,205
P11	5	8,51	29	49,2	16	27,1	9	15,3			2,64	1,156
P12	6	10,2	25	42,4	18	30,5	10	16,9			2,71	1,204

Tabela 3: Frequência da Variável Remuneração e Benefícios

Quanto ao “ Relacionamento com os Colegas” (Tabela 4), os inqueridos avaliaram de forma mais favorável o IMAG o facto confiança entre colegas, isso vem espelhado no “14” com 77,33% de concordância (M =4,20; DP = 0, 826) e avaliaram de forma menos favorável o

IMAG o facto a maneira como se relaciona com os colegas, conforme espelha “ P15” com **60,86%** de concordância (M = 2,51; DP = 0,935).

RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média	Desvio Padrão
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	M	DP
P13	7	11,9	24	40,7	15	25,4	13	22			2,80	1,323
P14	2	3,4	9	15,3	23	39	25	42,2			4,20	0,826
P15	9	15,3	20	33,9	21	35,6	9	15,3			2,51	0,935
P16	2	3,4	9	15,3	23	39	25	49			4,20	0,826

Tabela 4: Frequência da Variável Relacionamento com os Colegas

Quanto à “ Valorização e Reconhecimento ” (Tabela 5), os inqueridos avaliaram de forma mais favorável o IMAG pelo facto reconhecer e elogiar o desempenho docente, isso vem espelhado no “P17” com **77,33%** de concordância (M =4,14; DP = 0, 899) e avaliaram de forma menos favorável o IMAG em função do crédito e a recompensa pelo trabalho e esforço, conforme espelha “ P18” com **60,86%** de concordância (M = 2,51; DP = 0,935).

VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média	Desvio Padrão
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	M	DP
P17			3	5,1	11	18,6	20	33,9	25	42,4	4,14	0,899
P18	3	5,1	16	27,1	17	28,8	23	39			3,02	0,938

Tabela 5: Frequência da Variável Valorização e Reconhecimento

Quanto ao “ estilo de chefia ” (Tabela 6), os inqueridos avaliaram de forma mais favorável o IMAG pelo facto de o chefe se interessar pelo seu trabalho docente, isso vem espelhado no “P23” com **77,33%** de concordância (M =3,36; DP = 0, 84) e avaliaram de forma menos favorável o IMAG em função do modo como seu chefe organiza o trabalho, conforme espelha “ P19” com **60,86%** de concordância (M = 2,73; DP = 0,944).

COM O ESTILO DE CHEFIA	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média	Desvio Padrão
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	M	DP
P19	4	6,8	23	39	18	30,5	13	22	1	1,7	2,73	0,944
P20			10	16,9	20	33,9	28	47,5	1	1,7	3,34	0,779
P21			16	27,1	28	47,5	15	25,4			2,98	0,731
P22			19	32,2	30	50,8	10	16,9			2,85	0,890
P23			10	16,9	20	33,9	27	45,8	2	3,4	3,36	0,84

Tabela 6: Frequência da Variável Estilo de Chefia

Quanto ao “Clima Organizacional” (Tabela 7), os inqueridos avaliaram de forma mais favorável o espírito de equipa que verifica-se no IMAG, isso vem espelhado no “P25” com **77,33%** de concordância (M = 3,36; DP = 0,84) e avaliaram de forma menos favorável o ambiente de trabalho no IMAG, conforme espelha “P24” com **60,86%** de concordância (M = 2,73; DP = 0,944).

CLIMA ORGANIZACIONAL	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média	Desvio Padrão
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	M	DP
P24	1	1,7	3	5,1	20	33,9	35	59,3			3,51	0,679
P25			4	6,8	20	33,9	30	50,8	5	8,5	3,61	0,743
P26			2	3,4	22	37,3	33	55,9	2	3,4	3,59	0,619

Tabela 7: Frequência da Variável Clima Organizacional

4.3.4.1. Análise multivariada dos resultados: Análise factorial

Para o presente trabalho, sugere-se a análise multivariada, tendo em consideração as técnicas estatísticas desenvolvidas para lidar com este tipo de situações (grupos de variáveis), permitindo a sua análise simultânea e recomendada para mensurar os fenómenos humanos, como é caso de atitude e percepções que são presentes nos estudos da satisfação de clientes (Vilares e Coelho, 2005).

Neste trabalho, para extração dos factores, é utilizado o método de estimação das componentes principais, que, de acordo com Pestana e Gageiro (2005), é um procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas correlacionadas entre si em um outro conjunto, menor, com variáveis não correlacionadas denominadas por componentes principais, fruto de combinações lineares, facilitando a interpretação de dados. Os coeficientes definem cada uma das novas variáveis, sendo escolhidos de modo que as variáveis derivadas (componentes principais) expliquem a máxima variação nos dados originais e não estejam correlacionado entre si.

Utilizou-se Também o Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), uma estatística variando de zero a um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as

variáveis. Quando este dado tem o valor próximo de 1, indica coeficientes de correlações parciais pequenos, próximo de zero indica uma correlação fraca, neste caso a análise factorial pode ser inapropriada.

E ainda, para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis (itens), será utilizada o *alfa de cronbach*, uma das medidas mais usadas para este efeito.

A consistência interna de factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inqueridos. Isto é, as respostas diferem-se de não porque o inquerido seja confuso e leve as diferentes interpretações, mas porque os inqueridos tem diversas opiniões (Pestana e Gageiro, 2005 p.525).

De acordo Pestana e Gageiro (2005), o alfa cronbach é a “Correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica”.

As componentes presente estudo são obtidas pela matriz de correlações, onde a soma das variâncias das componentes principais se iguala ao número de variáveis. Os coeficientes para cada variável deve ser ou muito grande ou muito pequeno, caso sejam muito elevados identificam qual é o factor a que cada variável se associe. Se forem intermédios indicam que pode estar associado a mais que um factor, causando problemas na interpretação. O valor destes coeficientes deve ser maior ou igual a 0,5 para terem significância, com pelo menos de 25% da variância. (Pestana e Gageiro, 2005).

4.3.4.2. Dados do Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG)

Apresenta-se na sequência os dados do IMAG, separados por variáveis (factores) e na análise foram considerados 26 variáveis, distribuídos em 7 factores nomeadamente (Condições de Trabalho, Promoção e Progressão na Carreira, Remuneração e Benefícios, Relacionamento com os Colegas, Valorização e Reconhecimento, Estilo de Liderança e Clima Organizacional) analisados separadamente, através da técnica alfa factorial.

4.3.4.2.1. Condições de Trabalho

Quanto ao factor Condições de Trabalho (variável subjacente) considerou-se três componentes (P1, P2 e P3), cujo a intenção é integrar todos os elementos relacionados as condições físicas, de segurança e organizativo-pedagógica do IMAG (Instituto).

O valor do alfa é 0,782, o que corresponde a uma consistência interna razoável. O componente P1 é o que apresenta maior correlação com relação aos restantes.

Na matriz de correlação não há valores inferiores a 0,5 que não constitui problemas na interpretação dos dados, uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial razoável (KMO = 0,681).

De salientar ainda que, da análise factorial resulta, por método de extração das componentes principais, um único componente é extraído (P1), pois explica 70,708% da variância do factor.

ALFA=0,782						CORRELAÇÃO TOTAL-ITEN	ALFA COM ITEN
P1	1					0,688	0,642
P2	0,662	1				0,640	0,687
P3	0,534	0,480	1			0,556	0,797

Tabela 8: Condições de Trabalho – Matriz de Correlação

4.3.4.2.2. Promoção e Progressão na Carreira

O factor Promoção e Progressão na Carreira (variável subjacente) com cinco componentes (P4, P5, P6, P7 e P8) que inclui a mobilidade funcional, as garantias e as oportunidades oferecidas pelo IMAG.

O valor do alfa é 0,586 o que dá uma inadmissível consistência interna. É de salientar que, os componentes P4 e P5 apresentam maior correlação com relação os restantes.

Na matriz das correlações (tabela nº 9) todos os componentes apresentam valores inferiores a 0,5, com excepção ao componente P5, isto não causa problemas na interpretação dos dados, considerando que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0, 000) e os resultados obtidos espelham uma variável factorial má (KMO = 0,464).

Da análise factorial, através do método de extração das componentes principais, retém-se duas componentes, os quais explicam 64, 835% da variância total. O primeiro componente P4 explica 40, 151% da variância e P5 explica 24, 684%. Mas, enquanto que a variável total explicada pelos dois factores não varia com a rotação, o mesmo fenómeno não acontece com a variância explicada por cada factor que varia com a rotação (antes 40,151% depois 37, 164%; antes 24,684% depois 27,670%).

ALFA=0,586						CORRELAÇÃO TOTAL-ITEN	ALFA COM ITEN
P4	1					0,215	0,597
P5	0,96	1				0,561	0,408
P6	0,26	0,110	1			0,246	0,590
P7	0,135	0,681	-0,008	1		0,347	0,528
P8	0,061	0,504	0,288	0,127	1	0,383	0,509

Tabela 9: Promoção e Progressão na Carreira - Matriz de correlação

4.3.4.2.3. Remuneração e Benefícios

O factor remuneração e benefícios (variável subjacente) com quatro componentes (P9, P10 P11 e P12) inclui o que a pessoa recebe comparado com o quanto ele trabalha, a sua competência e esforço.

O valor do alfa é 0, 871 o que dá uma boa consistência interna. É de salientar que, os componentes P9 e P10 apresentam maior correlação com relação os restantes.

Na matriz de correlação (tabela nº 10) não há valores inferiores a 0,5, com excepção ao componente P9, isto não causa problemas na interpretação dos dados, considerando que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0, 000) e os resultados obtidos espelham uma variável factorial má (KMO = 0,737).

Da análise factorial, através do método de extração das componentes principais, retém-se duas componentes, os quais explicam 85, 148% da variância total. O primeiro componente P9 explica 64, 946% da variância e P10 explica 20, 203%. Mas, enquanto que a variável total explicada pelos dois factores não varia com a rotação, o mesmo fenómeno não acontece com a variância explicada por cada factor que varia com a rotação (antes 64,946% depois 51, 236%; antes 20,203% depois 33,913%).

SATISFAÇÃO COM REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS						CORRELAÇÃO TOTAL-ITEN	ALFA COM ITEN
ALFA=0,871							
P9	1					0,367	0,944
P10	0,430	1				0,950	0,733
P11	0,488	0,946	1			0,926	0,747
P12	0,121	0,833	0,767	1		0,723	0,840

Tabela n.º 10: Remuneração e Benefícios - Matriz de correlação

4.3.4.2.4. Relacionamento com os colegas

Quanto ao factor relacionamento com os colegas (variável subjacente) com quatro componentes (P13, P14, P15 e P16) que inclui a colaboração entre colegas, sentimento positivo em relação aos colegas de trabalho.

O valor do alfa é 0,891 o que dá uma boa consistência interna. É de salientar que, o componente P13 é único que apresenta maior correlação com relação os restantes.

Na matriz das correlações (tabela nº 11) todos os componentes apresentam valores superiores a 0,5, considerando que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma variável factorial boa (KMO = 0,701).

Da análise factorial, através do método de extração das componentes principais, retém-se apenas uma componente, o qual explica 77,853% da variância total.

SATISFAÇÃO COM RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS						CORRELAÇÃO TOTAL-ITEN	ALFA COM ITEN
ALFA=0,891							
P13	1					0,873	0,839
P14	0,575	1				0,569	0,923
P15	0,893	0,466	1			0,870	0,822
P16	0,796	0,570	0,868	1		0,853	0,838

Tabela n.º 11: Relacionamento com os colegas - Matriz de correlação

4.3.4.2.5. Valorização e Reconhecimento

Quanto ao factor valorização e Reconhecimento (variável subjacente) com dois componentes (P17 e P18) que inclui o reconhecimento do seu desempenho e valorização do esforço.

O valor do alfa é 0,726 o que dá consistência interna razoável. É de salientar que, os componentes P17 e P 18 apresentam a mesma correlação.

Na matriz das correlações (tabela nº 12) todos os componentes apresentam valores superiores a 0,5, considerando que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0, 000) e os resultados obtidos espelham uma variável factorial má (KMO = 0,500).

Da análise factorial, através do método de extração das componentes principais, retém-se uma componente, o qual explica 78, 487 % da variância total.

SATISF. C/ VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO						CORRELAÇ ÃO TOTAL- ITEN	ALFA COM ITEN
ALFA= 0,726							
P1 7	1					0,570	
P18	0,570	1				0,570	

Tabela n.º 12: Valorização e Reconhecimento - Matriz de correlação

4.3.4.2.6. Estilo de chefia

Quanto ao estilo de chefia (variável subjacente) com quatro componentes (P19, P20, P21 e P22 e P23) que inclui a satisfação do funcionário com os seus superiores hierárquico, referindo-se à organização, competência e interesse pelo trabalho do subordinado.

O valor do alfa é - 0, 071 o que é inaceitável como consistência interna. É de salientar que, os componentes P19 e P20 apresentam maior correlação com relação os restantes.

Na matriz das correlações (tabela nº 13) todos os componentes apresentam valores inferiores a 0,5, isto não causa problemas na interpretação dos dados, considerando que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0, 000) e os resultados obtidos espelham uma variável factorial razoável (KMO = 0,617).

Da análise factorial, através do método de extração das componentes principais, retém-se duas componentes, os quais explicam 70, 292% da variância total. O primeiro componente P19

explica 49, 203% da variância e P20 explica 21, 089%. Mas, enquanto que a variável total explicada pelos dois factores não varia com a rotação, o mesmo fenómeno não acontece com a variância explicada por cada factor que varia com a rotação (antes 49,203% depois 49, 174%; antes 21,089% depois 21,118%).

SATISF. C/ ESTILO COM DE LIDERANÇA						CORRELAÇ ÃO TOTAL- ITEN	ALFA COM ITEN
ALFA=- 0,07							
P1 9	1					0,19	- 0,039
P20	0,104	1				0,309	- 0,429
P21	0,043	-0,625	1			- 0,479	0,417
P22	-0,038	-0,030	-0,039	1		- 0,031	0,023
P23	0,084	0,932	-0,605	0,068	1	0,354	- 0,523

Tabela n.º 13: Estilo de Chefia - Matriz de correlação

4.3.4.2.7. Clima Organizacional

Quanto factor Clima Organizacional (variável subjacente) com três componentes (P24, P25 e P26) que inclui o ambiente de trabalho, os sentimentos e pensamentos dos funcionários em relação a instituição que trabalham.

O valor do alfa é 0, 536 o que é uma consistência interna inadmissível. É de salientar que, os componentes P24 e P25 apresentam maior correlação em relação os restantes.

Na matriz das correlações (tabela nº 16) todos os componentes apresentam valores inferiores a 0,5, excepto o P26, isto não causa problemas na interpretação dos dados, considerando que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0, 000) e os resultados obtidos espelham uma variável factorial má (KMO = 0,446).

Da análise factorial, através do método de extração das componentes principais, retém-se duas componentes, os quais explicam 91, 312% da variância total. O primeiro componente P24 explica 57, 787% da variância e P25 explica 33, 524%. Mas, enquanto que a variável total explicada pelos dois factores não varia com a rotação, o mesmo fenómeno não acontece com a variância explicada por cada factor que varia com a rotação (antes 57, 787% depois 56, 717%; antes 33,524% depois 34, 594%).

SATISF. C/ CLIMA ORGANIZACION AL						CORRELAÇ ÃO TOTAL- ITEN	ALFA COM ITEN
ALFA= 0,536							
P24	1					0,404	0,344
P25	-0,010	1				0,103	0,825
P26	0,705	0,211	1			0,635	- 0,021

Tabela n.º 14: Clima Organizacional - Matriz de correlação

4.4. Confirmação das hipóteses – Regressão linear.

No presente estudo foram formuladas nove hipóteses, conforme redigido no capítulo da metodologia deste trabalho, visando estudar a satisfação no Instituto Médio de Gestão e Administração – IMAG.

Os resultados da regressão linear, ajudar-nos – à saber se as hipóteses foram confirmadas ou descartadas.

A regressão linear é uma ferramenta estatística usada quando se pressupõe existir uma associação linear entre uma variável endógena Y, e uma ou mais variáveis exógenas X's (Pestana e Gageiro, 2005 cit. in Silvestre e Araújo).

A regressão é um dos modelos estatísticos usados para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou Y) a partir de uma ou mais variáveis relevantes de natureza essencialmente intervalo ou rácio, (variáveis independentes ou Xs) informando sobre a margem de erro dessas previsões (Pestana e Gageiro, 2005, p.559).

O modelo de regressão pode ser simples (MRLS) 10, que “ (...) analise a relação de duas variáveis de natureza quantitativa X e Y, cuja a tendência é aproximadamente representada por uma linha recta” (Pestana e Gageiro, 2005, p.586), ou múltiplo (MRLM), que “ (...) uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite analisar a relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis (X's) ” (Pestana e Gageiro, 2005, p.586).

Nesta senda, são apresentadas as correlações que confirmam e validam as 9 hipóteses deste trabalho utilizando os ambos modelos de regressão (MRLS e MRLM).

Para a primeira hipótese (**H1** - Idade dos Docentes do Instituto Médio de Administração),

pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear baixa ($R = 0,230$) e insignificativa ($P < 0,080$) Tabela nº 15.

1. HIPÓTESE IDADE

		Idade	SATISFAÇÃO GLOBAL
Idade	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	0,230
	Sig.		0,080

Tabela nº 15: Correlações Idade/ Satisfação Global

Tendo em conta os coeficientes de B (tabela 16) pode dizer-se que um aumento na Idade, aumenta a satisfação global até 0,230. Assim sendo, a hipótese não pode ser confirmada: porque a idade dos docentes do IMAG tem um impacto positivo e insignificativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	71,301	5,794		12,306	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	0,249	0,140	0,230	1,782	0,80

Tabela n.º 16: Coeficientes Idade/ Satisfação Global

2. HIPÓTESE GÊNERO

Para a segunda hipótese (H2 – Gênero), pode afirmar-se que existe uma relação linear negativa com uma associação linear muito baixa ($R = - 0,360$) e significativa ($P < 0,005$) Tabela nº 17.

		GÊNERO	SATISFAÇÃO GLOBAL
GÊNERO	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	-0,360
	Sig.		0,005

Tabela n.º 17: Correlação Gênero/ Satisfação Global

De acordo com os coeficientes de B (tabela 18) pode dizer-se que um aumento no Gênero, diminui a satisfação global até - 0,360. Assim sendo, a hipótese não pode ser confirmada: porque o gênero tem um impacto negativo e insignificativo na satisfação dos docentes

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	90,709	3,330		27,243	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	-5,869	2,016	-0,360	-2,912	0,005

Tabela n.º 18: COEFICIENTES GÊNERO/ SATISFAÇÃO GLOBAL

Para a hipótese H3, pode afirmar-se que existe uma relação linear negativa com uma associação linear muito baixa ($R = -0,794$) e significativa ($P < 0,000$).

3. CATEGORIA PROFISSIONAL (GRAU)

		CATEGORIA PROFISSIONAL	SATISFAÇÃO GLOBAL DOS DOCENTES
CATEGORIA	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	-0,794
	Sig.		0,000

Tabela n.º19: CORRELAÇÃO CATEGORIA PROFISSIONAL/ SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes de B (tabela 20) pode dizer-se que um aumento na categoria profissional, diminui a satisfação global até - 0,794. Assim sendo, a hipótese não pode ser confirmada: porque a categoria profissional tem um impacto negativo e significativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	105,940	2,565		41,297	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	-8,650	0,877	-0,794	-9,864	0,000

Tabela n.º 20: COEFICIENTES CATEGORIA PROFISSIONAL/ SATISFAÇÃO GLOBAL

Para a hipótese (H4 – Gênero), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear muito baixa ($R = 0,236$) e significativa ($P < 0,072$) Tabela n.º 24.

4. TEMPO DE SERVIÇO

		TEMPO DE SERVIÇO	SATISFAÇÃO GLOBAL
TEMPO DE SERVIÇO	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	0,236
	Sig.		0,072

Tabela n.º 21 : CORRELAÇÃO TEMPO DE SERVIÇO/ SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes do B, pode se dizer que um aumento no tempo de serviço aumenta a satisfação dos docentes em até 0,236 tabela n° 22. Deste modo, não é possível confirmar a **H4**, porque o tempo de serviço tem um impacto positivo e insignificativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	72,578	4,953		14,653	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	1,262	0,689	0,236	1,843	0,072

Tabela n.º 22 : COEFICIENTE TEMPO DE SERVIÇO/ SATISFAÇÃO GLOBAL

5. REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Para a hipótese (H5 – Remuneração e Benefícios), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear muito alta ($R = 0,959$) e significativa ($P < 0,000$)

Tabela n° 23.

		REMUNERAÇÃO	SATISFAÇÃO GLOBAL
REMUNERAÇÃO	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	0,959
	Sig.		0,000

Tabela n.º 23: CORRELAÇÃO REMUNERAÇÃO/ SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes do B, pode se dizer que um aumento na remuneração aumenta a satisfação dos docentes em até 0,959, tabela n° 24. Deste modo, é possível confirmar a **H5**, porque a remuneração tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
			BETA		

	B	MODELO PADRÃO			
(CONSTANTE)	57,267	0,997		57,446	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	2,108	0,083	0,959	25,474	0,000

Tabela n.º 24: COEFICIENTES REMUNERAÇÃO/ SATISFAÇÃO GLOBAL

6. RELAÇÕES COM OS COLEGAS

Para a hipótese (H6 – Relações com os Colegas), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear alta ($R = 0,874$) e significativa ($P < 0,000$) Tabela n.º 25.

		RELAÇÕES COM OS COLEGAS	SATISFAÇÃO GLOBAL
RELAÇÕES COM OS COLEGAS	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	0,874
	Sig.		0,000

Tabela n.º25: CORRELAÇÃO RELAÇÕES COM OS COLEGAS/ SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes do B, pode se dizer que um aumento na relação com os colegas aumenta a satisfação dos docentes em até 0,874, tabela n.º 26. Deste modo, é possível confirmar a **H6**, porque a relação com os colegas tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	53,374	2,131		25,045	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL DOS DOCENTES COM INSTITUTO	2,048	0,151	0,874	13,586	0,000

Tabela n.º26 : COEFICIENTES RELAÇÕES COM OS COLEGAS/ SATISFAÇÃO GLOBAL

7. CONDIÇÕES DE TRABALHO

Para a hipótese (H7 – Condições de trabalho), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear alta ($R = 0,837$) e significativa ($P < 0,000$) Tabela n.º 27.

		CONDIÇÕES DE TRABALHO	SATISFAÇÃO GLOBAL
CONDIÇÕES DE TRABALHO	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	0,837
	Sig.		0,000

Tabela n.º27: CORRELAÇÃO CONDIÇÕES DE TRABALHO/ SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes do B, pode se dizer que um aumento nas condições de trabalho aumenta a satisfação dos docentes em até 0,837, tabela nº 28. Deste modo, é possível confirmar a **H7**, porque as condições de trabalho tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	44,673	3,239		13,792	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	3,875	0,336	0,837	11,546	0,000

Tabela n.º28: COEFICIENTES CONDIÇÕES DE TRABALHO/ SATISFAÇÃO GLOBAL

8. PROMOÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA

Para a hipótese (H8 – Promoção e Progressão na Carreira), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear alta ($R = 0,732$) e significativa ($P < 0,000$)

Tabela nº29.

		PROMOÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA	SATISFAÇÃO GLOBAL
PROMOÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	0,732
	Sig.		0,000

Tabela n.º29: CORRELAÇÃO PROMOÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA/ SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes do B, pode se dizer que um aumento na promoção condições de trabalho aumenta a satisfação dos docentes em até 0,732, tabela nº 30. Deste modo, é possível confirmar a **H8**, porque as condições de trabalho tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	49,926	3,957		12,616	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	2,308	0,285	0,732	8,106	0,000

Tabela n.º 30: COEFICIENTES PROMOÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA / SATISFAÇÃO GLOBAL

9. VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO

Para a hipótese (H9 – valorização e reconhecimento), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear razoável ($R = 0,600$) e significativa ($P < 0,000$) Tabela nº31.

		VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO	SATISFAÇÃO GLOBAL DOS DOCENTES COM INSTITUTO
VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	0,600
	Sig.		0,000

Tabela n.º31: CORRELAÇÃO VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO / SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes do B, pode se dizer que um aumento na valorização e reconhecimento aumenta a satisfação dos docentes em até 0,600, tabela nº 32. Deste modo, é possível confirmar a **H9**, porque a valorização e reconhecimento tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	102,880	3,882		26,502	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	-2,995	0,529	-0,600	-5,657	0,000

Tabela n.º 32: COEFICIENTES VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO/ SATISFAÇÃO GLOBAL

10. ESTILO DE LIDERANÇA

Para a hipótese (H10 – estilo de liderança), pode afirmar-se que existe uma relação linear negativa com uma associação linear muito baixa ($R = - 0,129$) e significativa ($P < 0,329$) Tabela nº 33

		ESTILO DE LIDERANÇA	SATISFAÇÃO GLOBAL
ESTILO DE LIDERANÇA	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	-0,129
	Sig.		0,329

Tabela n.º33 : CORRELAÇÃO ESTILO DE LIDERANÇA / SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes de B (tabela 34) pode dizer-se que um aumento no estilo de liderança, diminui a satisfação global até - 0,129. Assim sendo, a hipótese não pode ser confirmada: porque o estilo de liderança tem um impacto negativo e insignificativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	90,425	9,176		9,855	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL DOS DOCENTES COM INSTITUTO	-0,588	0,598	-0,129	-0,984	0,329

Tabela n.º34 : COEFICIENTES ESTILO DE LIDERANÇA / SATISFAÇÃO GLOBAL

11. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para a hipótese (H11 – clima organizacional), pode afirmar-se que existe uma relação linear negativa com uma associação linear muito baixa ($R = - 0,405$) e insignificativa ($P < 0,001$) Tabela n.º 35.

		CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFAÇÃO GLOBAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	CORRELAÇÃO DE PERSON	1,000	-0,405
	Sig.		0,001

Tabela n.º35 : CORRELAÇÃO CLIMA ORGANIZACIONAL / SATISFAÇÃO GLOBAL

De acordo com os coeficientes de B (tabela 36) pode dizer-se que um aumento no clima organizacional, diminui a satisfação global até - 0,405. Assim sendo, a hipótese não pode ser confirmada: porque o clima organizacional tem um impacto negativo e insignificativo na satisfação dos docentes.

	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	t	Sig.
	B	MODELO PADRÃO	BETA		
(CONSTANTE)	105,346	7,220		14,591	0,000
SATISFAÇÃO GLOBAL	-2,230	0,668	-0,405	-3,339	0,001

Tabela n.º36 : COEFICIENTES CLIMA ORGANIZACIONAL / SATISFAÇÃO GLOBAL

CAPITULO V: CONCLUSÃO

A presente dissertação, tende a dar o seu contributo no debate sobre a satisfação no local de trabalho de docentes do ensino secundário, ainda que seja de forma modesta. Neste sentido, a referida dissertação apresenta-se como sendo um trabalho de pesquisa modesto, mas resultado de um trabalho bastante difícil, que foi desenvolvido com tenacidade e integridade, por isso, não deve ser encarada como injúria ambicionar que a pesquisa possa no seu simples contributo trazer algo de novo acrescentando certo valor ao património de todos nós (contribuição para a ciência e para o desenvolvimento individual e profissional).

A dissertação afigura-se como sendo um esforço próprio da autora, no sentido de uma metodização (organização) e tratamento do acervo literário das matérias que incidem sobre a satisfação. É de realçar que, toda a pesquisa científica nunca se esgota em si mesmo, mas sim serve de base para futuras pesquisas, ou seja provoca outros trabalhos, abre espaços para outros estudos resultado das limitações impostas e impediram a exploração de outras dimensões relevantes. Significa que as lacunas que não puderam ser preenchidas possibilitarão o surgimento de outros estudos, ou seja possibilidade de trilhar caminhos até então não muito claros.

A temática da presente dissertação, para além de contribuir no debate sobre a mesma como já frisamos anteriormente, também foi escolhido pela intenção do autor aprofundar seus conhecimentos na área da satisfação, e ainda ajudar as organizações a compreender que é necessário que satisfaçam os seus colaboradores, porque, são o recurso mais importante da mesma, é imprescindível que estejam satisfeitos.

Desse modo, para melhor fundamentar o estudo, a pesquisa bibliográfica concentrou-se em três (3) pilares: a motivação, satisfação e o clima organizacional, sobre o primeiro pilar temos a destacar o conceito de motivação, foram escolhidas diferentes teorias da motivação, instrumentos de motivação, sobre o segundo pilar destacamos os modelos de satisfação, também em destaque a satisfação, a satisfação no trabalho, satisfação dos docentes, medida com satisfação com trabalho, satisfação e produtividade, o terceiro pilar é o clima organizacional, no qual destacamos os benefícios do clima organizacional para organização e

a importância do clima organizacional.

5.1. Confirmação das hipóteses

O trabalho definiu onze hipóteses com intuito de aferir se, globalmente, existiam diferenças significativas ao nível dos antecedentes e consequentes da satisfação dos docentes do IMAG.

Conforme apresentado no capítulo anterior, as hipóteses formuladas algumas foram confirmadas e outras não, pelos resultados do estudo empírico. Assim, para cada uma das hipóteses concluiu-se o seguinte:

- **H1:** Não se confirma que a idade tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes do Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H2:** Não se confirma que o género tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes do Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H3:** Não se confirma que a categoria profissional tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes do Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H4:** Não se confirma que o tempo de serviço tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes do Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H5:** Confirma-se que a remuneração e benefícios têm um impacto positivo e significativo na satisfação dos Docentes Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H6:** Confirma-se que a relação com os colegas tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos Docentes Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H7:** Confirma-se que as condições de trabalho em um impacto positivo e significativo na satisfação dos Docentes Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H8:** Confirma-se que a promoção e progressão na Carreira têm um impacto positivo e significativo na satisfação dos Docentes Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H9:** Confirma-se que a valorização e reconhecimento têm um impacto positivo e significativo na satisfação dos Docentes Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).

- **H10:** Não se confirma que o estilo de liderança tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes do Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).
- **H11:** Não se confirma que o clima organizacional tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos docentes do Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).

5.2. Resposta aos Objectivos e às Questões da Pesquisa

O objectivo principal desta investigação, conforme apresentado na introdução, foi saber se os docentes do IMAG (Instituto Médio de Administração e Gestão) estão satisfeitos e identificar os factores que mais influenciam a satisfação.

A revisão da literatura constatou vários estudos relacionados sobre o assunto, optou-se por relatar os principais conceitos relacionados à satisfação, apresentado algumas definições de motivação, satisfação dos docentes e clima organizacional.

Para saber da satisfação dos docentes do IMAG, foi aplicado o método de pesquisa quantitativa de carácter descritivo e, para a análise dos dados foi utilizada uma análise uni e multivariada, com estudo de frequências, médias e desvio padrão.

Aferiu - se a validade, convergência e discriminantes das escalas utilizadas através da análise do *alfa de Cronbach* e de análise factorial. Procedeu-se ao estudo das correlações entre variáveis e à confirmação das hipóteses através do método da Regressão Linear.

As onze hipóteses levantadas foram confirmadas, tanto de forma geral, como por exemplo, a satisfação geral dos docentes sofre influência positiva e significativa das condições de trabalho, da valorização e reconhecimento.

Um outro factor que determina a satisfação do docente são a remuneração e benefícios, que influência Positiva e significativa a satisfação.

É fundamental lembrar que as organizações precisam de dar maior atenção aos pequenos detalhes, e perceber na profundidade os seus colaboradores individualmente, para que se sintam satisfeitos.

É ainda relevante destacar que quanto a influência dos factores na satisfação global. Neste

estudo com onze variáveis (factores subjacentes), temos ainda dois factores, para além dos que já forma referenciados, que causaram um impacto positivo e significativo da satisfação geral: isto é a relação com os colegas e a promoção e progressão na carreira.

Numa visão académica, a presente pesquisa contribui para as pesquisas desenvolvidas no sector da educação e ensino onde em Angola são escassos os estudos sobre a satisfação dos docentes.

Do ponto de vista aplicado, os resultados obtidos podem servir de base para a tomada de decisões a nível da direcção, permitindo aos líderes concentrar seus esforços e estratégias na valorização e reconhecimento, condições de trabalho, de forma a melhorar o ambiente de trabalho e, em consequência a satisfação dos docentes.

Algumas limitações do estudo podem ser mencionadas, entre elas: a delimitação geográfica, uma vez que as pesquisas foram realizadas na cidade de Luanda e no Instituto Médio de Administração e Gestão.

As conclusões limitam-se à amostra desta investigação é não pode ser extrapolada para toda população de Angola. Este estudo pode servir de base para futuras pesquisas no mesmo segmento, permitindo comparações com outras escolas com características semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorim, Margarida Rodrigues (2016). *Satisfação e a Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores de Unidades Funcionais do ACES Dão Lafões*. Dissertação de Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos, Centro Regional de Viseu, Universidade Católica Portuguesa Fernando Pessoa, Viseu.

Alves, Maria Gaio, Azevedo Nair Rios, Gonçalves Teresa.N.R (2014) *Satisfação e Situação Profissional: Um Estudo com Professores nos Primeiros anos de Carreira*.

Azevedo, Rosemere Oliveira Bezerra. (2014) *Satisfação no Trabalho dos Profissionais de Cuidados de Saúde Primários*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Araújo, Tamires Sousa. (2017). *Satisfação dos Professores de Contabilidade no Brasil, Revista de Contabilidade e Finanças*, Universidade de São Paulo.

Bastos, Samantha. (2014). Pesquisa de *Satisfação dos Clientes Internos de Treinamento: uma Análise dos Resultados* na Infraareo no Aeroporto Internacional Hercílio Luz em Florianópolis, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia., Florianópolis.

Cortinhas, Alexandra Manuela Victorino (2014). *Motivação e Satisfação no Trabalho em Contexto Sociais e Económicos Diferentes – Crise e Crescimento*. Disertação de Mestrado em Gestao, ISCTE Business School, Instituto Universitario de Lisboa.

Carapato, Carlos; Fonseca, Fátima. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa: Edições Sílabo.

Couto, Pedro (2017). *Estilo Liderança: Satisfação a 360° do modelo de bass e avolio a uma empresa do sector industrial*. Disertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa.

Chiavenato, Idalberto. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro: ElsevierEditora.

_____. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, 8ªedição, São Paulo: Atlas.

_____. (2004). *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

_____. (2010). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ferreira, José Brites; Machado, Maria de Lurdes e Gouveia, Odília. (2012). *Satisfação e Motivação dos Docentes do Ensino Superior em Portugal*, Revista Ibero-americana de Educação.

Dominique-Ferreira, Sérgio. (2015). *Medição Satisfação dos Profissionais de Saúde: Uma Aplicação no Agrupamento de Centros de Saúde Feira-Arouca*, Revista Portuguesa de Saúde Pública, Elsevier: Portugal

Ferreira, José Brites; Machado, Maria de Lurdes; Gouveia, Odília. (2012). *A (in) satisfação dos Académicos do Ensino Superior*, Revista Educação, Sociedade e Cultura.

Rueda, Fabian Javier Marin; Santos, Acácia Aparecida Angeli dos e Lima, Robison Carlos de. (2012). *Relação entre Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional: Um Estudo com Trabalhadores*. Universidade São Francisco – SP – Brazil, Boletim de Psicologia.

Fonseca, Rui Manuel Passadouro. (2014) *Satisfação Profissional nas USF da ARS Centro: Factores intrínsecos e Extrínsecos do Trabalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Gil, A. C. (2010). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Gomes, Joana Margarida de Viveiros Quintal. (2016). *A Satisfação e Atitudes dos Docentes face à Inclusão de Crianças com Necessidades Educativas Especiais na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação – Educação Especial no Domínio Cognitivo e Motor, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Gonçalves, Bruno Manuel Alves. (2017). *A Motivação e Satisfação no Trabalho: Importância, Factores, Relacionamentos e Consequências*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Kolb, D. A.; Rubin, I. M.; McIntyre, J. M.(1978). *Psicologia Organizacional:Uma Abordagem Vivencial*. São Paulo: Atlas.

Koltler, Philip. (1998). *Administração Marketing*. 5 e.d. São Paulo: Atlas.

Luz, Ricardo. (1995).*Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark .

Lakatos, E. M.; Marconi, M.A. (2013).*Metodologia do Trabalho Científico*. SP: Atlas.

Marques, Anabela Teixeira (2007). *Factores de Insatisfação Docente na Escola de Hoje*, Universidade Portucalense, Porto.

Martins, M. do C. F. (2008). *Clima Organizacional*. Editora Bookman

Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria Geral da Administração*. 7ª. ed. São Paulo: Atlas.

Mendes Ferreira, Ana Cássia. (2011). *Satisfação no Trabalho de Docentes de uma Instituição Pública de Ensino Superior: Reflexos na Qualidade de Vida*, Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Goiânia.

Pedro, Matumona. (2001). Avaliação da qualidade e satisfação com os serviços prestados no Aeroporto Internacional 4 fevereiro em Luanda, 2018.

Pinto, Amâncio. (2001). *Psicologia Geral*. Lisboa

Pocinho, Margarida; Fragoeiro, Joana Gouveia (2012). *Satisfação dos Docentes do Ensino Superior*, Acta Colombiana de Psicologia, Madeira, Portugal.

Oliveira, Daniele., Carvalho, Roberto José., Rosa, Adriano Carlos Moraes. (2012). *Clima Organizacional: Factor de Satisfação no Trabalho e Resultado Eficazes na Organização*.

Rocha, J. A. Oliveira. (2011). *Gestão Pública: Teorias, Modelos e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, Ana Paula Viegas Brázia (2016). *Satisfação e Motivação Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve.

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. 23ª ed. revista. e actualizada. São Paulo: Cortez.

Vergara, Sylvia Constant. (2006). *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planeamento e Métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Anexos - Roteiro de Questões



FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO APLICADO AOS DOCENTES DO INSTITUTO MÉDIO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA URBANIZAÇÃO NOVA VIDA - LUANDA

O presente questionário destina - se a registar a sua opinião relativamente a avaliação da satisfação, Caso: Instituto Médio de Administração e Gestão da Urbanização Nova Vida em Luanda. Este instrumento metodológico enquadra -se numa pesquisa a apresentar à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa a fim de que seja possível produzir a dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais.

Não existem respostas certas ou erradas pelo que a sua opinião pessoal e sincera é muito importante no apuramento dos resultados. Este questionário tem por finalidade avaliar o nível de Satisfação dos Docentes.

DATA ___/___/___

LOCAL:

BLOCO A

Perfil do Docente

1.Sexo:

Masculino Feminino

2.Idade:

20 a 30 anos. 31 a 40 anos. 41 a 50 anos. Acima de 50 anos.

3.Nível de Escolaridade (Habilitações Académica):

Frequência Universitária Licenciado Mestrado Outro _____.

4. Tempo de Serviço (Há quanto tempo trabalha no instituto?)

Menos de 1 ano de 2 a 5 anos de 6 a 10 anos

5. Categoria profissional

1º - 2º Grau 3º - 4º Grau 5º - 6º Grau 7º - 8º Grau

6. Área profissional de ensino (Curso em que Lecciona)

Gestão de Empresa Secretariado Contabilidade Gestão e Contabilidade

BLOCO B

SATISFAÇÃO

1- Satisfação com as condições de trabalho

a) Horário

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

b) As pausas

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

c) Posto de trabalho

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

2 – Satisfação com Promoção e Progressão na Carreira

a) Número de vezes que foi promovido na instituição

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

b) A maneira como são realizada as promoções

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

c) Tempo de espera por uma promoção nesta instituição

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

d) Garantias que a instituição oferece a quem é promovido

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

e) Oportunidades profissionais de ser promovido

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

3- Satisfação com a remuneração e benefícios

a) Salário comparado com a sua capacidade profissional

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

b) Salário comparado com o quanto trabalhas

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

c) Salário comparado ao custo de vida

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

d) Quantia em dinheiro que recibes no final de cada mês

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

4- Satisfação com relacionamento com os colegas

a) Trabalho colaborativo entre colegas

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

b) Confiança entre colegas

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

c) A maneira como se relaciona com os colegas

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

d) A amizade entre colegas

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

5 - Satisfação com valorização e reconhecimento

a) Reconhecimento e elogio do desempenho por parte dos superiores

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

b) Crédito e recompensa pelo trabalho e esforço

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

6- Satisfação com estilo de Liderança

a) O modo como o seu chefe organiza o trabalho

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

b) A maneira como o seu chefe te trata

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

c) Entendimento entre ti e seu chefe

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

d) Capacidade profissional do chefe

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

e) Interesse do seu chefe pelo seu trabalho

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

7 – Satisfação em relação ao clima organizacional

a) Ambiente de trabalho na instituição

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

b) Espírito de equipa

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

c) Atitude dos colegas

Muito Insatisfeito Insatisfeito Pouco Satisfeito satisfeito Muito satisfeito

