Universidades Lusíada

Lourenço, Catarina Isabel da Costa Filipe, 1987-

Análise da satisfação profissional dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P.

http://hdl.handle.net/11067/5752

Metadados

Data de Publicação 2020

Resumo A satisfação no trabalho é um tema recorrente de investigação por parte da comunidade científica e os estudos de clima organizacional uma prática corrente nas organizações. A sua definição nem sempre reúne consensos, mas o facto é que se revela uma parcela importantíssima na vida de qualquer cidadão pelos mais diversos motivos. Como tal, o objetivo deste estudo é analisar a variável “satisfação profissional” no contexto específico dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P, nas suas diversas v...

Work satisfaction is a reoccurring research theme among the scientific community and Organizational climate a common practice among organizations. Its definition does not gathers consensus, but the fact is that, it is an important parcel on any citizen’s life for several reasons. As such, the objective of this study is to analyze the variable “professional satisfaction” on the specific case of Casa Pia de Lisboa, I.P. employees, on several dimensions that are: global satisfaction; management sat...

Palavras Chave Satisfação no trabalho, Motivação do empregado, Casa Pia de Lisboa (Portugal) - Empregados

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T06:03:19Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Análise da satisfação profissional dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P.

Realizado por:
Catarina Isabel da Costa Filipe Lourenço

Orientado por:
Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Nuno Miguel Simões Venes
Orientadora:	Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Arguente:	Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Dissertação aprovada em: 21 de janeiro de 2021

Lisboa

2020

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Análise da satisfação profissional dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P.

Catarina Isabel da Costa Filipe Lourenço

Lisboa

novembro 2020

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Análise da satisfação profissional dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P.

Catarina Isabel da Costa Filipe Lourenço

Lisboa

novembro 2020

Catarina Isabel da Costa Filipe Lourenço

Análise da satisfação profissional dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P.

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Lisboa

novembro 2020

Ficha Técnica

Autora	Catarina Isabel da Costa Filipe Lourenço
Orientadora	Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Título	Análise da satisfação profissional dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P.
Local	Lisboa
Ano	2020

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

LOURENÇO, Catarina Isabel da Costa Filipe, 1987-

Análise da satisfação profissional dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P. / Catarina Isabel da Costa Filipe Lourenço ; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa : [s.n.], 2020. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH
1. Satisfação no trabalho
2. Motivação do empregado
3. Casa Pia de Lisboa (Portugal) - Empregados
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Job satisfaction
2. Employee motivation
3. Casa Pia de Lisboa (Portugal) - Employees
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC
1. HF5549.5.J63 L68 2020

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação apenas foi possível com a colaboração de todo um conjunto “gotas” no meu oceano, sem as quais não teria concluído este projeto tão importante para mim e como tal, não poderia deixar de prestar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Manuela Faia Correia, pela disponibilidade, pelo acompanhamento, pela compreensão, pelo esforço e pelo rigor que confere em tudo aquilo que faz, mas sobretudo, pela amizade demonstrada desde o primeiro ano de licenciatura;

À Casa Pia de Lisboa, I.P. (CPL) de uma forma geral, que consentiu na utilização dos dados, apoiou incondicionalmente e incentivou esta minha vontade de realização do estudo, bem como a todos os colegas e/ou superiores hierárquicos dos mais diversos Departamentos e Unidades que de alguma forma estiveram envolvidos;

Aos meus pais, pela educação e pelos valores incutidos que me ajudaram a crescer de forma humilde, dedicada, motivada e que sem dúvida influenciaram a minha personalidade e todo o meu percurso pessoal, profissional e académico.

Ao meu marido, pelo apoio incondicional, pela força, pela motivação a cada instante, por partilhar comigo todo este esforço, cada alegria, cada frustração, cada lágrima e especialmente por me fazer acreditar que tudo era possível;

Ao meu filho, a pessoa mais importante da minha vida e que mais sofreu com a minha ausência, que foi o meu alento, a minha inspiração, o motivo mais influente e ao mesmo tempo mais fascinante que me permitiu, sem qualquer dúvida, chegar a bom porto;

Aos meus amigos e aos restantes familiares, por estarem sempre presentes, pelo apoio e compreensão das ausências e da primazia tantas vezes dedicada a este projeto;

E por último, à Universidade Lusíada de Lisboa, a toda a equipa de Docentes e não Docentes que me proporcionaram uma boa preparação académica e sobretudo me fizeram crescer enquanto pessoa;

Pela disponibilidade e colaboração, a todos vós o meu sincero e eterno “AGRADECIMENTO”.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

(Madre Teresa de Calcutá)

APRESENTAÇÃO

Análise da Satisfação Profissional dos Trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P.

Catarina Isabel da Costa Filipe Lourenço

A satisfação no trabalho é um tema recorrente de investigação por parte da comunidade científica e os estudos de clima organizacional uma prática corrente nas organizações. A sua definição nem sempre reúne consensos, mas o facto é que se revela uma parcela importantíssima na vida de qualquer cidadão pelos mais diversos motivos. Como tal, o objetivo deste estudo é analisar a variável "satisfação profissional" no contexto específico dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P, nas suas diversas vertentes que são: a satisfação global; a satisfação com a gestão e sistemas de gestão; com as condições de trabalho; com o desenvolvimento da carreira; com o estilo de liderança; com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços e os níveis de motivação. O estudo centra-se na utilização dos dados recolhidos entre 2015 e 2018 pela própria instituição, extensível a todos os trabalhadores e utiliza para o efeito o questionário disponibilizado pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público com as devidas adaptações, tendo em conta as particularidades da Casa Pia de Lisboa, I.P. Após o tratamento estatístico foi apurado que são os trabalhadores da classe mais jovem os mais insatisfeitos, contrariamente aos trabalhadores que ocupam uma posição mais elevada na hierarquia, os dirigentes, que manifestam maior satisfação. Quando observamos a satisfação por unidade orgânica, concluímos que os trabalhadores integrados nos Centros de Educação e Desenvolvimento do tipo 2 (Jacob Rodrigues Pereira, D. Maria Pia, Nossa Senhora da Conceição, D. Nuno Álvares Pereira e Pina Manique) e do tipo 3 (António Aurélio da Costa Ferreira, Francisco Margiochi e Centro de Educação e Ação Social) são os que se sentem mais insatisfeitos, nomeadamente na dimensão da satisfação com os sistemas de informação e na satisfação com a gestão, respetivamente. Verificou-se ainda que os níveis de satisfação tendem a aumentar ao longo dos anos e são mais significativos em 2018. Os trabalhadores da Casa Pia de Lisboa I.P., de uma forma geral, encontram-se muito satisfeitos o que significa há um investimento nos Recursos Humanos.

Palavras-chave: Casa Pia de Lisboa, I.P., clima organizacional, satisfação profissional, setor público, trabalho.

PRESENTATION

Professional Satisfaction Analysis of
Casa Pia de Lisboa, I.P. employees

Catarina Isabel da Costa Filipe Lourenço

Work satisfaction is a reoccurring research theme among the scientific community and Organizational climate a common practice among organizations. Its definition does not gathers consensus, but the fact is that, it is an important parcel on any citizen's life for several reasons. As such, the objective of this study is to analyze the variable "professional satisfaction" on the specific case of Casa Pia de Lisboa, I.P. employees, on several dimensions that are: global satisfaction; management satisfaction and management systems; work conditions; career development; leadership style; hygiene conditions, safety, services and equipment and motivation levels). This study uses data collected from 2015 until 2018 from the institution itself and this is extended to all the employees and uses for the Direção-Geral da Administração e do Emprego Público available questionnaire, with some adaptations taking into account Casa Pia de Lisboa, I.P. particular caracteristics. The statistical analysis found that the younger workers are the most dissatisfied, unlike the workers who occupy a higher position in the hierarchy- the top managers, who manifest the greatest satisfaction. When we look at satisfaction per organic unit, we conclude that the workers integrated in the Centros de Educação e Desenvolvimento types 2 (Jacob Rodrigues Pereira, D. Maria Pia, Nossa Senhora da Conceição, D. Nuno Álvares Pereira e Pina Manique) and types 3 (António Aurélio da Costa Ferreira, Francisco Margiochi e Centro de Educação e Ação Social) are the ones who are most dissatisfied, namely in the dimension of satisfaction with information systems and in satisfaction with management, respectively. It was also found that satisfaction levels tend to increase over the years and are more significant in 2018. Casa Pia de Lisboa, I.P. workers, in general, are very satisfied, meaning that there is an investment in its Human Resources.

Key words: Casa Pia de Lisboa, I.P., organization climate, professional satisfaction, public sector, work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Níveis de satisfação 68
Ilustração 2 - Níveis de satisfação ao longo dos anos 69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra 52
Tabela 2 - Dimensões e itens do questionário da CPL 54
Tabela 3 - Comparação de modelos de clima organizacional 57
Tabela 4 - Escala de Fiabilidade – Alfa de Cronbach 61
Tabela 5 - Valores de KMO 61
Tabela 6 - Variância explicada e consistência interna 62
Tabela 7 - Variância explicada (Satisfação Global) 63
Tabela 8 - Matriz componentes rodada* (Satisfação Global) 64
Tabela 9 - Variância explicada (Satisfação gestão e sistemas de gestão) 64
Tabela 10 - Matriz rodada* (Satisfação com a gestão e sistemas de gestão) 65
Tabela 11 - Variância explicada (Satisfação equipamento e serviços) 66
Tabela 12 - Matriz rodada* (Satisfação equipamento e serviços) 67
Tabela 13 - Estatísticas descritivas 68
Tabela 14 - Correlações 69
Tabela 15 - Níveis de satisfação e carreira/categoria profissional 72
Tabela 16 - Níveis de satisfação e idade 73
Tabela 17 - Níveis de satisfação e UO 75
Tabela 18 - Coeficientes 76

LISTA E ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AACF	-	António Aurélio da Costa Ferreira
AID	-	Avaliação de desempenho individual
CCC	-	Centro Cultural Casapiano
CEAS	-	Centro de Educação e Ação Social
CED	-	Centro de Educação e Desenvolvimento
CPL	-	Casa Pia de Lisboa, I.P.
DEEP	-	Departamento de Estatística de Emprego Público
DGAEP	-	Direção Geral da Administração e do Emprego Público
EUROSTAT	-	Gabinete de Estatísticas da União Europeia
FM	-	Francisco Margiochi
GAS	-	Índice de satisfação média global
GI	-	Gestão de nível intermédio
GT	-	Gestão de topo
INE	-	Instituto Nacional de Estatística
ISSP	-	*Program Internacional Social Survey*
JRP	-	Jacob Rodrigues Pereira
MP	-	Maria Pia
NAP	-	Nuno Álvares Pereira
NSC	-	Nossa Senhora da Conceição
OCDE	-	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PM	-	Pina Manique
PSM	-	Motivação no serviço público
RAC	-	Relatórios de Atividades e Contas
RGPD	-	Regulamento Geral de Proteção de Dados
SC	-	Serviços Centrais
SCL	-	Santa Clara
SCT	-	Santa Catarina
SIREF	-	Sistema de Informação de Respostas Educativas e Formativas
SRH	-	Sistema de Recursos Humanos
UNESCO	-	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UO	-	Unidade Orgânica
URH	-	Unidade de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. Introdução 22

Parte I – Revisão de Literatura 27

2. O Clima Organizacional 27

2.1. Diagnóstico de Clima Organizacional 29

2.2. Modelos de Clima Organizacional 31

3. A Satisfação Profissional 35

3.1. Relação entre satisfação e motivação 42

4. Questão de partida, objetivos e hipóteses da investigação 45

Parte II – Estudo Empírico 47

1. Contexto: Caracterização da Instituição 47

2. Participantes 51

3. Instrumentos 53

4. Procedimentos 59

Parte III – Análise e Tratamento Estatístico 61

1. Propriedades psicométricas 61

2. Testes de Hipóteses e apresentação de resultados 63

Parte IV – Discussão e Conclusão 78

Referências 87

Apêndices 95

Lista de apêndices 97

Apêndice A 99

Apêndice B 109

Apêndice C 117

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é uma área extremamente importante na vida de qualquer ser humano. Alguns consideram o trabalho como fonte de prestígio e reconhecimento social; outros avaliam o trabalho de forma significativa, uma vez que prestigia a criatividade e a oportunidade de dar algo em troca e para outros ainda, o objetivo principal do trabalho continua a ser apenas e somente um meio de sustento para viver. A força de trabalho foi adotada como apenas uma das entradas do sistema de produção nos estágios iniciais da revolução industrial. Foram os estudos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo entre 1924 e 1932, que difundiram a mudança na perceção das organizações, sobre os seus trabalhadores. Estes estudos revelaram que os trabalhadores não são apenas motivados pela questão monetária e que o comportamento dos trabalhadores está interligado com as suas atitudes. Foi também em virtude deste estudo que se deu início à abordagem das relações humanas na gestão e que as necessidades e a motivação dos trabalhadores se tornaram o foco principal dos gestores, ou seja, a correlação entre o sistema técnico e o subsistema humano é essencial para a eficiência das organizações (Kulkarni & Chiniwar, 2009). Entendeu-se que além de modificar o ambiente de trabalho também se deve ter em conta que os trabalhadores são mais competentes e satisfeitos quando são envolvidos na tomada de decisões, ou seja, quando são chamados a tomar decisões, a cooperar e a decidir os modelos de mudança e inovação relativa à estruturação do trabalho (Menezes & Gomes, 2010), assim como quando são reconhecidos pelos seus esforços.

A definição de satisfação no trabalho, bem como as suas causas e respetivas consequências não tem reunido unanimidade no plano conceptual. Um dos aspetos para o seu estudo é direcionado para a adaptação entre as expectativas que o indivíduo espera ver realizadas no trabalho e as respostas que são apresentadas pela organização. Com Bravo, Peiró e Rodríguez (1996), é possível verificar perspetivas distintas relativamente ao conceito de satisfação no trabalho, enquanto dimensão emocional ou afetiva ou mesmo enquanto atitude face ao trabalho em si. Uma das definições de satisfação no trabalho que é utilizada pelos autores diz-nos que é uma atitude ou conjunto de atitudes concebidas pelo indivíduo no que se refere à sua situação de trabalho e pode estar relacionada com a atividade desenvolvida no geral ou mais particularmente às suas facetas específicas.

O reconhecimento da relevância das pessoas nas organizações intensificou logo após as mutações resultantes da globalização e internacionalização das organizações e assim surgiu a necessidade de analisar o clima e a pertinência desse diagnóstico para a gestão organizacional (Keller & Aguiar, 2004, cit. por Coda *et al.*, 2015). O clima pela sua multidimensionalidade possibilita conhecer as "perceções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspetos do ambiente organizacional" (Menezes & Gomes, 2010, p. 160-173) mas ao mesmo tempo examinar variáveis como satisfação no trabalho, comunicação, motivação, filosofia de gestão, etc.

A relevância atribuída às circunstâncias nas quais os indivíduos trabalham, e a "tomada de consciência, por parte dos teóricos organizacionais e dos meios empresarias, da importância de um "bom clima" enquanto suporte de realização de sucesso económico" (Lobo, 2003, p. 21), atribui ao estudo do clima organizacional (CO) uma importância significativa. Uma das definições existentes refere-se ao conjunto de perceções distribuídas pelos trabalhadores em que o significado está relacionado com as práticas, procedimentos e políticas que os trabalhadores vivenciam (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013), e é constituído por um conjunto de valores, normas e expectativas que influem o desempenho grupal e individual, o comprometimento e a motivação (Rodrigues & Gowda, 2011). Uma das grandes inquietações das organizações atuais é a avaliação relativa à perceção dos trabalhadores sobre o CO (Ali & Patnaik, 2014), para difusão de medidas de intervenção com o objetivo de atingir melhorias. A eficiência das organizações tem sido muito relacionada com o CO, uma vez que intervém diretamente na motivação, na criatividade e na satisfação dos trabalhadores, mas a sua gestão implica mensuração e conhecimento.

O CO corresponde ao ambiente interno de uma empresa, incluindo os dirigentes/ supervisores e os subordinados. A convivência entre todos os intervenientes deve ser positiva para que não seja apenas a empresa a beneficiar deste "clima saudável". Para atingir este objetivo, deve ter-se em consideração a satisfação do trabalhador, tal como os seus resultados na empresa. (Oliveira, Carvalho & Rosa, 2012)

Mota (2001, cit. por Alves, 2014) acrescenta que, o CO está associado aos níveis de satisfação e insatisfação dos trabalhadores, relativamente à organização. Por outro lado, Chiavenato (2000) acredita que o nível de satisfação no trabalho varia de acordo com o clima, ou seja, um clima favorável leva à satisfação e vice-versa. Além disso, o

autor não considera as variáveis individuais. Para ele, o CO (um fator externo) seria o preditor da satisfação no trabalho.

Coda (1993) afirma também que o CO é um indicador do nível de satisfação dos trabalhadores relativamente à organização, sofrendo variações à medida que o clima é negativo ou positivo.

O trabalho desempenha um papel preponderante na vida dos indivíduos. A maior parte deles passa um terço do seu dia a trabalhar. Por este motivo, é fundamental perceber como é que os indivíduos se sentem em relação a esta área da sua vida.

Assim, neste estudo foi selecionado como consequência da análise do diagnóstico de clima, a variável "satisfação profissional", no contexto específico dos trabalhadores da Casa Pia de Lisboa, I.P (CPL), nas mais diversas dimensões. Esta análise centra-se nos dados recolhidos entre 2015 e 2018, provenientes do inquérito disponibilizado pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). Com este estudo pretende-se enquadrar a variável satisfação profissional, no contexto específico dos trabalhadores da CPL, nas mais diversas vertentes; avaliar se os trabalhadores mais jovens têm uma visão mais negativa face à satisfação profissional; perceber se a UO tem alguma influência na satisfação profissional dos trabalhadores; verificar se os trabalhadores com uma posição de carreira/ categoria mais elevada são os mais satisfeitos; identificar quais os fatores que mais contribuem para a satisfação dos trabalhadores; avaliar se a satisfação profissional sofre alterações no decorrer dos anos em análise (entre 2015 e 2018).

Neste sentido, propomos-nos analisar os fatores críticos, as tendências, os aspetos que mais contribuem para a insatisfação dos trabalhadores da CPL, de forma a validar suposições, gerar conclusões mais precisas apresentando sugestões de melhoria e soluções com vista ao planeamento estratégico. Além destas propostas um dos nossos contributos passará também por validar as qualidades métricas do instrumento de medida de diagnóstico de satisfação que é utilizado pela CPL.

Quanto ao nível da sua estrutura, esta dissertação está organizada em 4 tópicos. O primeiro apresenta o tema em estudo, o seu significado no contexto organizacional, discutem-se os conceitos de clima organizacional e da satisfação profissional, assim como as suas especificidades, baseadas na literatura. O tópico dois enfatiza a história e o percurso da Instituição em estudo, apresenta-se a metodologia (incluindo os

participantes, instrumentos, bem como os procedimentos). No tópico três expõem-se os resultados obtidos e a sua discussão. Relativamente ao tópico quatro, são apresentadas as considerações finais, onde estão integradas as conclusões, as propostas de melhoria, as limitações e também as sugestões para futuras investigações.

PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

2. O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional (CO) é uma das áreas mais populares para a investigação no domínio da gestão de recursos humanos e também das mais analisadas nas organizações, uma vez que possibilita o estudo das perceções dos trabalhadores sobre os diferentes aspetos do trabalho e detetar "elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro das organizações" (Menezes & Gomes, 2010, p. 159).

O CO veio criar uma ambiguidade considerável na área particular e, até chegou a ser confundido com um outro conceito muito importante – a cultura organizacional. Importa referir que a cultura organizacional é definida por vários autores (e.g. Schneider & Barbera 2014, Scheider *et al.* 2013) como os valores e crenças que caracterizam as organizações, transmitidos pelas experiências de socialização que os trabalhadores recém-chegados têm, pelas decisões tomadas pela administração e pelas histórias e mitos que as pessoas contam e recontam sobre as suas organizações. Por outro lado, os mesmos autores distinguem o CO como o significado que os funcionários de determinada organização atribuem às políticas, práticas e procedimentos que experimentam e aos comportamentos que observam sendo recompensados, apoiados e esperados.

Contudo, a mais antiga referência de CO é encontrada em 1939 com os autores Lewin, Lippitt e White (cit. por Kundu, 2007). Não forneceram qualquer estrutura conceitual ou a técnica de medição de CO. O artigo enfatiza principalmente sobre a relação entre estilos de liderança e o assim chamado "Clima Social". O conceito de "Clima" foi definido pela primeira vez em 1958 por Argyris, mas de uma forma muito abrangente. Foi também ele que introduziu o conceito de "Clima Organizacional". Nesse sentido Argyris definiu clima em termos de políticas formais da organização, as necessidades dos trabalhadores, os seus valores e as suas personalidades (Kundu, 2007).

Nos últimos anos, principalmente a partir de 2000, este conceito tem tido grande importância na comunidade dos gestores, psicólogos e sociólogos das organizações, uma vez que a perspetiva da globalidade dos modelos de comportamento organizacional tem sido relativo às perceções face ao ambiente de trabalho (Patterson *et al.*, 2005, cit. por Sampieri *et al.*, 2014).

O CO compreende um amplo conjunto de práticas organizacionais avaliadas de uma forma objetiva e que refletem as atividades praticadas por uma determinada organização, durante um determinado período de tempo (Ferreira & Neves, 1996).

Segundo Cojocaru e Stoican (2010), o CO, como atitude que é, também pode ser descrito pelos componentes afetivos (sentimentos positivos ou negativos, medos) e os componentes cognitivos (as crenças, as opiniões, os rumores, envolvimento, absentismo, protestos, reclamações, etc.) dos grupos de trabalho. A avaliação e a análise do CO não se resume apenas a efetuar uma descrição da situação existente na organização ou num departamento, para a descrição de opiniões, estado de conflito, espera ou grau de satisfação dos trabalhadores colocados em diferentes níveis hierárquicos. A análise do CO proporciona valiosas informações, sob a forma de sugestões ou soluções para a resolução de determinados problemas de comunicação e motivação dos trabalhadores, da exposição de eventuais ameaças futuras, ou de algumas oportunidades de desenvolvimento ou eficiência da atividade da empresa, oferecendo a vantagem de fazer uma descrição detalhada da situação. Os resultados desta análise, ainda que sejam de natureza subjetiva, porque expressam as percepções dos trabalhadores da organização, pode contribuir para a fundamentação de algumas decisões racionais, uma vez que completa o conhecimento científico da organização (Cojocaru & Stoican, 2010).

Alguns dos elementos que o CO permite avaliar, segundo Cojocaru & Stoican (2010), são: a motivação, a satisfação profissional, a atitude em relação à mudança, a comunicação e colaboração entre trabalhadores, os conflitos organizacionais, entre outros.

De acordo com Kundu (2007), todos os estudos anteriores sobre o clima organizacional podem ser amplamente classificados em três abordagens principais:

1. *Multiple measurement-organizational attribute approach* – MMOAA;
2. *Perceptual measurement-organizational attribute approach* – PMOAA;
3. *Perceptual measurement-individual attribute approach* – PMIAA.

A primeira abordagem, MMOAA, enfatiza essencialmente sobre o modelo organizacional, taxonomia, contexto e estrutura. A definição mais adequada de CO sob esta abordagem foi facultada por Forehand e Gilmar, em 1964, como um conjunto de características que distinguem uma organização de outras, são relativamente

duradouras ao longo do tempo e influenciam o comportamento das pessoas na organização (Kundu, 2007).

Na segunda abordagem, PMOAA, a definição mais adequada foi dada por Campbell, em 1970 em que o CO é considerado como um conjunto de atributos específicos e investiga a questão de como uma organização lida com as perceções dos seus membros e o seu ambiente. O clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos de características estáticas (Kundu, 2007).

A terceira e última abordagem, PMIAA, indaga basicamente sobre as perceções individuais do ambiente organizacional. Em 1972, Schneider e Hall apresentaram o CO como um conjunto de perceções globais detidas por indivíduos sobre o seu ambiente organizacional. O CO evidencia a soma total dos atributos individuais negligenciando as partes organizacionais. Os conjuntos de perceções são, basicamente, o resultado de interações entre características pessoais e organizacionais (Kundu, 2007).

Em suma, podemos referir que o CO é a preponderância que os trabalhadores atribuem às suas próprias necessidades comparativamente ao conjunto de práticas, políticas e procedimentos formais utilizados na respetiva organização. Deste modo, é possível avaliar as perceções dos mesmos sobre os diversos aspetos relativos ao trabalho, permitindo a antecipação e até a gestão dos mais diversos comportamentos no ambiente organizacional.

2.1. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como entidade imaterial e informal da organização, o clima organizacional pode ser pesquisado pelos mesmos conceitos, técnicas e instrumentos interdisciplinares como por exemplo, os relacionados com o comportamento organizacional e que podem estar contidos num método de investigação e análise, denominado diagnóstico organizacional. O diagnóstico organizacional provou ser um método que coloca à disposição do investigador uma diversidade de informações relevantes para o estudo do clima organizacional. O diagnóstico organizacional permite efetuar uma espécie de consultoria ou assistência técnica que possibilita à organização as condições indispensáveis para o aprimoramento e evolução para que o seu desempenho obtenha níveis satisfatórios de eficácia e eficiência. O diagnóstico também admite a realização de uma análise ao ambiente interno e externo da organização, o que facilita o

reconhecimento do perfil dos clientes para a aplicação dos seus objetivos, ou seja, é um instrumento de recolha de informações (Cojocaru & Stoican, 2010).

Segundo Shirom e Harrison (1995), os modelos de diagnóstico devem ser flexíveis e adaptáveis às contingências da organização (por exemplo, fase do ciclo de vida, tipo de propriedade, tendência de desenvolvimento).

Os utilizadores de diagnóstico normalmente utilizam um ou mais modelos como marcos conceituais para organizar e dar sentido às suas impressões da organização focal e dos dados empíricos aí reunidos. A maioria dos estudos de diagnóstico podem beneficiar, começando com uma ampla estrutura de sistemas abertos e, em seguida, desenvolver modelos mais focados no problema para orientar a análise e *feedback* (Shirom & Harrison, 1995).

O processo de construção de um modelo de diagnóstico envolve a recolha e análise de dados, cada vez mais focada, pelos profissionais. Essas atividades têm como objetivo principal analisar e apresentar sistematicamente informações sobre os problemas organizacionais e as suas condições antecedentes, de modo a dinamizar a tomada de decisões e o planeamento para a melhoria organizacional (Shirom & Harrison, 1995).

Harrison (1997) diz-nos que existem quatro principais vantagens na utilização de múltiplas perspetivas em diagnóstico.

Em primeiro lugar, as perspetivas múltiplas fornecem aos consultores lentes teóricas distintas para visualizar os problemas organizacionais e procurar soluções possíveis. Cada lente teórica adicional pode revelar características da organização que, de outra forma, permaneceriam ocultas.

Em segundo lugar, o uso de múltiplas perspetivas pode ajudar os consultores a clarificarem as suas próprias perspetivas ("preferidas") e a ir além delas. Os consultores comprometem-se frequentemente com técnicas específicas de diagnóstico e intervenção que contêm uma única perspetiva ou olham para as organizações e consultam a sua estrutura analítica. Os consultores podem tomar consciência do seu próprio ponto de vista quando ele é contrastado com uma abordagem alternativa.

O terceiro potencial benefício é sua capacidade de apontar alternativas de ação que de outra forma não seriam evidentes. Considere-se, por exemplo, como uma análise feminista pode contribuir para a análise dos problemas de rotatividade e baixa

produtividade entre os trabalhadores de escritório (principalmente mulheres). Em vez de focar no comportamento de supervisão e em outras fontes tradicionais de baixo moral, o consultor pode examinar os efeitos das práticas de contratação e promoção que criam um "teto de vidro", que bloqueia a entrada de mulheres nos cargos de gestão. Essa análise pode levar o consultor a recomendar lidar com os problemas de moral, abrindo oportunidades para que os trabalhadores administrativos tenham acesso a cargos de gestão de nível inicial.

Em quarto lugar, os consultores que ajudam os clientes a aprender a usar múltiplos paradigmas e perspetivas podem, assim, promover uma compreensão mais complexa e formas mais contextuais de pensamento e resolução de problemas. Se os clientes aprenderem a aplicar essas formas de pensamento a problemas futuros e programas de mudança, a aprendizagem organizacional será aprimorada.

2.2. MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Ao serem efetuadas diversas análises ao clima organizacional, tem vindo a originar a eclosão de uma infinidade de dimensões e de modelos de medição. Relativamente às dimensões, embora existam outras surgem na sua grande maioria, as recompensas, a estrutura organizacional, a autonomia, a liderança, o apoio, o trabalho em equipa e a consideração (Schneider, 1990, cit. por Coda *et al.*, 2015). Esta multiplicidade deve-se ao facto das dimensões se modificarem de acordo com a finalidade da investigação e obviamente aos objetivos e conveniências da organização. Como resultado desta diversidade, têm vindo a surgir vários instrumentos de medição do CO (apêndice C), sendo expostos a seguir alguns modelos existentes e mais referidos na literatura.

Modelo de Litwin e Stringer (1968) – o primeiro a ser testado em grandes organizações e um dos mais populares e referenciados (Kanten & Ülker, 2013). Os autores desenvolveram o *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ), com 50 itens e 9 dimensões: responsabilidade; desafio (sentimento de risco); estrutura organizacional; conflito; relacionamento (camaradagem); cooperação; padrões (normas e processos); identidade (sentimento de pertença) e recompensas (Sims & Lafollette, 1975; Bispo, 2006). Com a aplicação deste modelo nas várias organizações, concluiu-se que existem diversos tipos de climas organizacionais, independentemente da política de Recursos Humanos que a empresa tenha implementado.

Modelo de Kolb (1978) – baseado na teoria de McClelland, onde os indivíduos na presença de uma situação específica agem de uma determinada forma (Xavier, 1986), isto é, segundo as suas necessidades e motivações (afiliação, poder ou realização).

Modelo de Furnham e Goodstein (1997) – para colmatar as limitações dos modelos anteriores, os autores, Furnham e Goodstein, desenvolveram um novo instrumento – o *Organizational Climate Questionnaire* com 108 itens e 14 dimensões de clima: comunicação; inovação; clareza; sistema de recompensa; desenvolvimento de carreira; respeito; tomada de decisão; direção; planeamento; trabalho de equipa; relacionamento; qualidade de serviço; comprometimento e moral; gestão de conflitos; aprendizagem e formação. Este foi aplicado com dois fins específicos, em primeiro lugar para aferir a satisfação dos trabalhadores e numa segunda fase para aferir a importância deste fator organizacional, ou seja, avaliar a importância que os trabalhadores conferem a cada um dos itens, permitindo avaliar a forma como o trabalho é produzido na organização.

Modelo *Great Place to Work* (1981) – começou na década de 80, com Robert Levering e Milton Moskowitz, dois jornalistas que se dedicavam a assuntos relacionados com o trabalho e especialmente aos conflitos trabalhistas. Foram convidados para escrever um livro sobre as 100 melhores empresas para trabalhar nos EUA. Estes deram início às pesquisas, entrevistaram milhares de funcionários, de várias empresas, chegando à conclusão de que efetivamente existem excelentes empresas para trabalhar, mas sobretudo a ideia de que qualquer empresa, seja micro ou macro, em qualquer local e em qualquer época, pode tornar-se um excelente lugar para trabalhar. Assim, deve reunir alguns requisitos essenciais: desde relações profissionais baseadas na confiança, orgulho, e camaradagem, que se irá traduzir numa maior satisfação e consequentemente no progresso do desempenho dos negócios de determinada empresa. Este modelo, por mais de duas décadas, foi testado internacionalmente e é em virtude deste que o *Instituto Great Place to Work* promove atualmente, a cada ano, um ranking das melhores empresas para trabalhar, bem como já acontece em Portugal desde o ano 2000, o precursor na Europa (informação consultada na página oficial do Instituto Geat Place to Work (Great Place To Work, (s.d.) & Great Place To Work Ireland, 2013).

Modelo de Patterson (2005) – de forma a dar resposta à insuficiência dos instrumentos anteriores (ambíguos e com base teórica deficitária) Patterson *et al.* (2005) criaram o *Organizational Climate Measure* (OCM), baseado no modelo *Competing Value Model*,

desenvolvido por Quin e Rohrbaugh (1983, cit. por Cardoso, 2015), que se resume nos valores opostos existentes nas organizações e no modo como cada um deles desenvolve cada valor, refletindo-se nos seus objetivos e como os vai alcançar. O modelo é composto por quatro quadrantes (Modelo das Relações Humanas; Modelo dos Processos Internos; Modelo dos Objetivos Racionais e Modelo de Sistema Aberto) e com os diversos fatores organizacionais, elaborados com base em três dimensões: meios versus fins, flexibilidade versus controlo e orientação interna versus orientação externa.

Modelo de Bispo (2006) – concebido para aplicar em qualquer organização, seja pública ou privada, através da exibição de novos elementos que surgiram através das inovações tecnológicas, concorrência crescente entre empresas, a globalização, entre outras, e que consideram, quer a nível nacional quer internacional, o desenvolvimento do panorama sociocultural, político-económico e ecológico. Assim, é fundamental examinar fatores externos e fatores internos. Em relação aos primeiros, os fatores externos são os que têm maior peso sobre o comportamento dos trabalhadores e não estão diretamente ligados à empresa (economia; a vida social; as férias e o lazer; os favoritismos relativos ao clube de futebol; a convivência familiar; a saúde; os investimentos e despesas familiares; a situação financeira e a segurança pública, etc.) e como tal não devem ser ignorados (Bispo, 2006). Estes últimos, os internos, como o próprio nome indica, são aqueles que estão relacionados diretamente com a política da organização, são exemplos: a assistência aos trabalhadores, a cultura organizacional; o nível sociocultural; a segurança profissional; o transporte casa/trabalho; o ambiente de trabalho; a estrutura organizacional; a remuneração; a vida profissional; a burocracia; os incentivos profissionais, entre outros (Bispo, 2006).

3. A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

A satisfação no trabalho refere-se à atitude complexa de um indivíduo em relação à sua atividade profissional. A satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional positivo e ao mesmo tempo aprazível, que resulta da avaliação que o trabalhador faz do seu próprio trabalho (Dunnette, 1976) e representa uma interação entre trabalhadores e o seu meio envolvente e onde pode ser avaliada a congruência entre o que os trabalhadores esperam da sua atividade e o que realmente recebem (Wright & Kim, 2004). Já de acordo com Vroom (1995), o termo trabalho refere-se à tarefa de trabalho imediato e à função de trabalho dos trabalhadores, numa organização de trabalho específica.

A satisfação no trabalho é uma atitude. Logo, é determinada através de avaliações de juízo, positivas ou negativas, que o indivíduo produz sobre o seu trabalho ou sobre eventuais ocorrências de situações no ambiente de trabalho (Weiss, 2002).

Por sua vez, Robbins (2006) menciona que a satisfação no trabalho refere-se aos comportamentos e atitudes que um indivíduo, de uma forma geral, sente relativamente ao seu trabalho. Assegura também que para entender o comportamento dos trabalhadores no seu ambiente organizacional, é fundamental observar os seus valores e ainda as suas atitudes.

De acordo com Kalleberg (1977), a satisfação profissional tem uma tendência mais afetiva que é sustentada pelos papéis que os trabalhadores desempenham nas suas tarefas do quotidiano. O que significa que o trabalhador, observando as diversas áreas que compõem o seu trabalho, efetua uma apreciação global do seu nível de satisfação.

Atualmente, cada vez mais gestores têm consciência que a insatisfação dos colaboradores pode ter consequências nefastas nas organizações, nomeadamente, a possível saída de colaboradores competentes e importantes para a organização; a permanência de colaboradores insatisfeitos e que propõem mudanças (o que pode ajudar a organização a melhorar o seu desempenho); ou simplesmente aqueles que praticam um comportamento passivo; e, em casos extremos, colaboradores insatisfeitos que permanecem, mas que estão sujeitos a um forte desinteresse perante o trabalho e consequentemente perante a organização no seu todo, contribuindo até para o seu prejuízo.

Quando pensamos na complexidade que resulta da globalização da informação, podemos verificar que esta estimula inevitavelmente, em muitos trabalhadores, sentimentos que se traduzem na satisfação das suas necessidades e que dependem de ações agradáveis no local de trabalho. Significa isto que num mercado mundial de grande competição e concorrência, qualquer organização pública ou privada, que pretenda manter os seus trabalhadores, reconhece a responsabilidade de ir ao encontro das suas expectativas mantendo-os satisfeitos. Caso contrário, correm o risco de perder os trabalhadores mais competentes para outras organizações do mesmo setor ou não (Bérard, cit. por Sekiou *et al.*, 2001). A propensão que é verificada por alguns autores (Quinty cit. por Sekiou *et al.*, 2001) é que cada vez mais empregadores partilham o ideal de que um trabalhador satisfeito é determinante para o aumento significativo de produtividade, levando à diminuição de disfunções, a um maior comprometimento, profissionalismo e rigor no desempenho das funções (Gagné, cit. por Sekiou *et al.*, 2001).

A revisão da literatura demonstra-nos que o conceito de satisfação no trabalho é multidimensional e é composto por um complexo conjunto de variáveis que interagem numa infinidade de formas. Existem os fatores intrínsecos associados ao desenvolvimento e crescimento individual e que incluem a realização, a capacidade, a promoção, os colegas e as condições de trabalho, a remuneração, a autonomia, a criatividade, os valores morais, o serviço social e o *status* social. Por outro lado, as variáveis extrínsecas estão relacionadas com a segurança no ambiente de trabalho e compreendem as políticas e práticas da organização, o reconhecimento, a responsabilidade, a segurança e variedade (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967).

Herzberg (1966) identifica na sua teoria dois fatores importantes – os fatores motivacionais ou intrínsecos e os fatores higiénicos ou extrínsecos. **Os fatores motivacionais ou intrínsecos** estão relacionados com o que o indivíduo faz, isto é, a realização, o crescimento, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade, o progresso, etc. Todos eles contribuem para o desenvolvimento psicológico do indivíduo. Quanto aos **fatores higiénicos ou extrínsecos**, são proporcionados pelo ambiente de trabalho, ou seja, pelo relacionamento com os pares e com a direção, a política interna da empresa/instituição, supervisão, condições de trabalho, salário, etc. De acordo com Herzberg (1966), os fatores intrínsecos relacionam-se com a satisfação no trabalho quando presentes, mas não com a insatisfação quando ausentes. Os fatores extrínsecos estão associados à insatisfação no trabalho quando ausentes, mas não com

a satisfação quando presentes. Os fatores intrínsecos são a primeira causa de satisfação, mas os extrínsecos são a primeira causa da insatisfação no trabalho.

No que concerne à mensuração da satisfação podemos ainda verificar que as organizações recorrem a inquéritos e na análise das perceções dos trabalhadores, questionando-os sobre aspetos concretos do seu trabalho sobrepondo-se muitas vezes com diagnóstico de clima organizacional. Esta medida adotada pela grande maioria das empresas tornou-se fundamental, uma vez que os trabalhadores de uma forma genérica estão satisfeitos com o seu trabalho, mas em determinada vertente o mesmo pode não se verificar. Assim, a satisfação no trabalho possui maior ou menor importância consoante os indivíduos e o respetivo processo de comparação intra e interpessoal. Por exemplo, para alguns indivíduos as condições físicas do seu local de trabalho assumem uma maior relevância, proporcionando-lhes uma maior satisfação; ao passo que outros podem sentir-se insatisfeitos e/ou descontentes com a sua remuneração ou chefias. Isto leva a concluir que para uma organização ser eficaz e ter sucesso, deve investir e privilegiar a satisfação dos seus recursos humanos e até mesmo motivá-los. Assim, quando analisadas as causas da satisfação no trabalho identificam-se três fatores essenciais que devem ser avaliados: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho, pelo que pode afirmar-se que se trata dum conceito multifatorial (decorrendo, por exemplo, de fatores como a satisfação com os superiores hierárquicos, com os pares, com a remuneração, etc.).

Dos vários estudos e contextos já analisados por diversos autores sobre a temática da satisfação, salientam-se algumas considerações pertinentes.

Os autores Steel, Pierce, Berman e Taylor (2017) compararam o grau com que os funcionários públicos de Oregon, Washington e da Colombia Britânica, perceberam o respeito social e qual o impacto dessas perceções na satisfação individual no trabalho. Os dados foram recolhidos entre 2011 e 2012, por meio de questionários abordando temáticas como a ética, liderança, motivação e desempenho, em amostras aleatórias estratificadas, de trabalhadores séniores dos estados, supervisores e gerentes. As conclusões apresentadas referem que os trabalhadores da Colombia Britânica se sentem mais valorizados pela sociedade, em comparação com os trabalhadores das outras duas origens. Essa mesma perceção de suporte social positivo está associada a níveis mais elevados de satisfação individual no trabalho.

Já os autores, Cappi e Araújo (2015) num contexto distinto do anterior, analisaram a existência de diferenças entre indivíduos das gerações X (os que nasceram no início de 1960 até o início dos anos 80) e Y (os que nasceram no fim dos anos 70 e início dos anos 90), relativamente ao grau com que os antecedentes "satisfação no trabalho" e "comprometimento organizacional" antecedem a intenção de sair do emprego. Com estas três variáveis (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair do emprego) aplicaram três questionários onde conseguiram recolher 320 respostas válidas. Após a análise dos resultados, concluíram que nos indivíduos da geração X, a satisfação no trabalho mostrou-se um antecedente mais influente do comprometimento organizacional e também da intenção de sair do emprego. Quanto aos indivíduos da geração Y, o comprometimento organizacional revelou-se um antecedente mais forte na intenção de sair do emprego.

Também os autores Alonso, Fernández e Valle (2017) dedicaram-se à avaliação do nível de satisfação no trabalho, bem como aos fatores associados, mas na vertente da saúde, onde a sua população alvo foram os profissionais das Astúrias que atuam nos cuidados primários de saúde. Centraram-se essencialmente nas variáveis demográficas, de trabalho (centro de saúde, tipo de contrato, tempo de trabalho, etc.) e na satisfação no trabalho e satisfação auto-percebida/declarada através do *Font-Roja Questionnaire*, com uma escala tipo L*ikert*, com vinte e quatro itens e nove dimensões. Os resultados deste questionário são expressos pelo índice de satisfação média global – *Global Average Satisfaction* (GAS), que é calculado pela diferença entre os itens que fazem aumentar a satisfação e os que a fazem diminuir, dividido pelos 24 itens, resultando numa pontuação de -2 a 2 pontos, que permite classificar os profissionais em satisfeitos, insatisfeitos e indiferentes. Os resultados obtidos indicaram que a dimensão com maior evidência na satisfação foi o relacionamento interpessoal com os colegas e também a competência profissional. Já os níveis de menor satisfação foram mensurados na progressão na carreira, no *stress* no trabalho e na pressão relacionada com o posto de trabalho. Concluíram ainda que em todas as categorias a pontuação mais baixa foi atribuída ao salário, sendo estas áreas de valorizar futuramente.

Escardíbul e Afcha (2017) por sua vez analisaram os determinantes da satisfação no trabalho de uma forma genérica, assim como a satisfação básica e motivacional segundo o modelo de Herzberg (mas baseado na pirâmide das necessidades de Maslow), tendo em conta o género e o setor institucional em doutorados de Espanha. Estes autores utilizaram a 2.ª edição do inquérito dos Recursos Humanos em Ciências

e Tecnologia realizado pelo INE Espanhol, em coordenação com a OCDE, UNESCO e EUROSTAT como base de dados, obtendo assim uma amostra de 4.123 doutorados. Foram apresentadas aos inquiridos 13 questões sobre os níveis de autoperceção da satisfação e utilizadas duas escalas de tipo *Likert*, compostas, para representar duas dimensões da satisfação. A dimensão básica (associada a fatores extrínsecos do trabalho, incluindo necessidades fisiológicas e de segurança: salário, segurança, estabilidade, condições de trabalho, etc.) e a motivacional (associada a variáveis como: oportunidades de carreira, desafio intelectual, responsabilidade, etc.). Desta recolha de dados, os autores apuraram que as necessidades básicas são pouco relevantes para a satisfação destes doutorados; a satisfação é mais significativa nos homens, estes são mais satisfeitos em termos de oportunidades de progressão na carreira e autonomia no trabalho; quanto maior o nível de salário, maior é o nível de satisfação geral, básica e motivacional, em ambos os géneros. A obtenção de um contrato permanente também aumenta todos os níveis de satisfação enquanto o número de horas de trabalho leva a uma redução de todos os níveis de satisfação e ter um emprego a tempo inteiro aumenta a satisfação geral e básica nas mulheres. Foi também apurado que a satisfação profissional dos doutorados está mais relacionada com as condições diretas no trabalho, do que com as experiências vividas anteriormente (individuais, escola, características familiares, na formação, etc.). Ainda de salientar que as mulheres mais qualificadas apresentaram níveis mais baixos de satisfação e os homens mais qualificados níveis mais reduzidos de satisfação básica e geral. Contudo, não chegaram a conclusões relativamente aos fatores de Herzberg, sobre a existência de influência em comparação com as várias dimensões da satisfação.

Para Martín (2008), foi importante esclarecer, referenciando o modelo de Herzberg, se existiam diferenças significativas entre a perceção da satisfação no trabalho em função do género, nível administrativo, tipo de contrato e antiguidade na função, dos trabalhadores que pertencem à administração e serviços públicos de uma universidade de Huelva. Para isso, foi aplicado um estudo transversal descritivo, constituído por 220 participantes e utilizada uma escala de 16 itens com o objetivo de avaliar quer aspetos intrínsecos (com questões relacionadas com o reconhecimento, a responsabilidade, promoções, conteúdo da tarefa, etc.), quer extrínsecos (com questões a abranger a organização do trabalho, salário, condições físicas de trabalho, etc.). Os resultados obtidos esclareceram que o maior nível de satisfação no trabalho se encontra nos trabalhadores do género feminino, nos mais antigos no serviço e de faixa etária mais elevada, em simultâneo com os que possuem um contrato interno. Ficou ainda

demonstrado que os fatores que geram menor nível de satisfação são os externos, mais concretamente, as relações sociais com os superiores.

Taylor e Westover (2011) procuraram examinar e comparar os efeitos de uma seleção de antecedentes que estão relacionados com a satisfação em trabalhadores do setor público, tais como: os fatores intrínsecos, os extrínsecos, as relações entre colegas e superiores hierárquicos e ainda a motivação no serviço público (denominada como PSM). Esta investigação foi realizada em sete países, mais precisamente a Grã-Bretanha, os Estados Unidos, o Canadá, a França, a Dinamarca, a Noruega e a Alemanha, em dois períodos temporais – 1997 e 2005. Como tal, foi utilizado o *Program Internacional Social Survey* (ISSP), constituindo para o efeito uma amostra com 4.595 indivíduos ativos (2707 e 1888, em 1997 e 2005, respetivamente) no mercado de trabalho a tempo integral, a tempo parcial e com trabalhos temporários. De uma forma geral, verificou-se que nos sete países os trabalhadores apresentaram-se bastante satisfeitos com o seu trabalho, consideraram importante ter um trabalho que lhes permita ajudar os outros e que é vantajoso para a sociedade. Na dimensão dos atributos intrínsecos, em média, concordaram que o trabalho é interessante e oferece alguma independência e autonomia. Quanto à dimensão dos fatores extrínsecos, nem concordaram, nem discordaram relativamente à oferta de um bom salário, segurança e perspetivas de progressão na carreira. No que respeita às relações interpessoais, consideraram serem muito boas com ambas as hierarquias, embora as relações entre pares sejam, aparentemente, mais satisfatórias. Relativamente à PSM nos diversos países, a pesquisa demonstrou que os trabalhadores do setor público tendem a ter níveis mais altos de motivação do que os trabalhadores do setor privado (principalmente com os aspectos intrínsecos do seu trabalho).

Os investigadores Wang e Yang (2015) examinaram os efeitos da participação informal dos funcionários públicos de Pequim. Foram ainda medidos os possíveis efeitos moderadores das suas relações interpessoais e por último os possíveis efeitos moderadores no que toca ao apoio no desenvolvimento das suas carreiras. Foram ainda introduzidas como variáveis de controlo, as características profissionais, organizacionais e pessoais, bem como dois fatores contextuais (filiação partidária e cargos administrativos). Os dados foram recolhidos em 2009 por amostragem estratificada (num total de 536 observações), por intermédio de um questionário produzido para o efeito, com base no "*Job Diagnostic Survey*" e no "*Minnesota Satisfaction Questionnaire*". Importa referir que os resultados finais indicaram que a

participação informal tem influência positiva e estatisticamente significativa sobre a satisfação no trabalho; que os efeitos são moderados positivamente pelas relações interpessoais e negativamente pelo apoio ao desenvolvimento da carreira e que os trabalhadores estão mais satisfeitos com os seus empregos se lhes for proporcionada a oportunidade de participar na gestão das organizações (mesmo informalmente).

O objetivo do estudo dos investigadores Çınar e Karcıoğlu (2012) foi revelar o nível de satisfação dos trabalhadores do setor público fazendo comparações de acordo com as suas características demográficas (idade, género, antiguidade, cargo ocupado, habilitações), baseando-se na teoria de Herzberg. Aplicaram um *design* de pesquisa descritiva, numa amostra de 267 trabalhadores de 19 escritórios públicos localizados na província de Ağrı, Anatólia Oriental, Turquia. Esta investigação comprovou que o nível de satisfação foi mediano e que existem algumas diferenças quando analisadas as características demográficas dos trabalhadores. Trabalhadores com habilitações académicas superiores apresentam um nível de satisfação mais elevado bem como, quanto mais alto for o cargo ocupado na organização, maior o nível de satisfação sentido.

Marques, Borges e Reis (2016) centraram-se sobretudo na compreensão das reações individuais em relação às mudanças organizacionais, relativas principalmente ao impacto da implementação da avaliação de desempenho individual (AID) e como essa questão influencia os níveis de satisfação no trabalho. Para atingir este objetivo, os investigadores efetuaram uma pesquisa com a participação de 679 trabalhadores das três Secretarias de Estado de Minas Gerais (262 inquiridos no setor da Educação, 215 no setor da Saúde e 202 no setor do Planeamento e Gestão). Foi aplicado um questionário cujas questões foram recolhidas do *Job Diagnostic Survey*. Por último, foram ainda analisadas as reações à mudança organizacional, cujas questões foram ajustadas de acordo com o "Inventário de Medida de Resistência à Mudança", desenvolvido por Chaves, Marques e Dias (2005, cit. por Marques, Borges e Reis, 2016). Os resultados desta investigação revelaram que os trabalhadores que apresentaram reações positivas à mudança organizacional tendem a apresentar níveis de satisfação no trabalho significativamente mais elevados. Verificaram também que os trabalhadores cooperaram com a implementação da nova mudança organizacional (a AID), porque acreditaram que esta mudança não afetava o clima organizacional, ou seja, o relacionamento interpessoal entre colegas e superiores hierárquicos. Concluíram ainda que os trabalhadores estavam muito satisfeitos com a estabilidade no emprego,

com a integração social, com os supervisores, com a relevância social do próprio trabalho e ainda com as condições de segurança e saúde. Em contrapartida, apresentaram-se insatisfeitos com o sistema de recompensas e também com a desvalorização, por parte da organização, de um futuro crescimento profissional.

Em suma, podemos dizer que, pela sua complexidade, a satisfação no trabalho tem sido definida das mais variadas formas dependendo do contexto e do referencial teórico que é adotado. Mas também podemos dizer que a sua definição tem resultado de ideias simples que consistem em verificar o estado emocional ou as atitudes positivas/negativas face ao trabalho e também às experiências que daí resultam.

3.1. RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Comparando a satisfação com a motivação, convém realçar que ambos os conceitos são extremamente relevantes na vida de qualquer trabalhador, pois são a principal causa para trabalhar, uma vez que praticamente todos os trabalhadores labutam com o propósito de satisfazer as suas necessidades (Netke, 2013, cit. por Cortinhas, 2014).

Os termos satisfação e motivação são muitas vezes considerados como sinónimos. Mas embora estejam relacionados não possuem o mesmo significado.

Robbins (2005, p. 132) diz-nos que o conceito de motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Segundo Ryan e Deci (2000) confirmam que este conceito apresenta movimento, ou seja, uma intuição ou impulso utilizado para alcançar determinada finalidade. Os trabalhadores podem apresentar uma motivação com diversos formatos e que depende de vários fatores.

Também Ferreira, Neves e Caetano (2011, cit. por Linhares, 2015, p. 29), confirmam que a “motivação é o equivalente do desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual”.

Relativamente ao conceito da satisfação, Doron e Parot, (2001), definiram-na como as reações afetivas associadas às atividades profissionais que podem estar relacionadas com os papéis interpretados na vida profissional, ao prazer da própria atividade ou

simplesmente á importância que cada um imputa ao que recebe em troca do seu trabalho. Ou seja, a satisfação profissional experienciada pelo indivíduo advém de uma comparação tácita entre o que ele espera recolher do trabalho e o que realmente recebe.

Martinez, Paraguay e Latorre (2004), alegam que é extremamente complexo e difícil definir a satisfação no trabalho, pois trata-se de um fenómeno subjetivo e que pode ser variável de contexto para contexto, de indivíduo para indivíduo e ainda pode modificar-se para a mesma pessoa ao longo do tempo. As interferências dos fatores internos e externos presentes no ambiente de trabalho afetam a satisfação, que por sua vez podem interferir na saúde física e mental do trabalhador, perturbando o seu comportamento social e profissional.

Para Martins (1985, cit. por Cura e Rodrigues, 1999, p. 22), concorda de que foi Locke que mais argumentou para que a definição fosse explícita, assim a “Satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo, que resultou da avaliação de algum trabalho, ou de experiências no trabalho”.

Também tem vindo a ser referenciado que a satisfação no trabalho está intimamente associada à motivação dos trabalhadores, tal como está associada aos resultados positivos em termos organizacionais, quando falamos em níveis de absentismo reduzidos, um maior crescimento e inovação organizacional, um nível elevado de empowerment, motivação e satisfação com a vida e concludentemente menor stress e uma maior produtividade (Sledge, Miles & Coppage, 2008).

Asproni (2004) defende que a motivação é o agente mais significativo para a qualidade e produtividade de uma organização, mas também o fator que mais coopera para uma maior eficácia do trabalho em equipa.

4. QUESTÃO DE PARTIDA, OBJETIVOS E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

A concretização desta investigação surgiu de uma temática que é muito significativa, pois trata-se de uma área que é extensível a todas as profissões e enquadrável em qualquer organização, seja pública ou privada. E falamos do diagnóstico de clima organizacional, que recorre, como muitos outros na literatura, ao grau de satisfação dos trabalhadores com diferentes aspetos, ou seja, às diversas dimensões do trabalho. Acrescente-se que o diagnóstico de satisfação, para alguns sinónimo de clima organizacional fornece-nos os sintomas e sinais de como e onde devemos atuar para gerir a motivação no trabalho. Deste modo, a questão de partida deste trabalho é:

- Quais as causas da satisfação profissional dos trabalhadores da CPL?

Para responder à principal questão formulada, houve a necessidade de se delinear os objetivos do estudo:

- Enquadrar a variável satisfação profissional, no contexto específico dos trabalhadores da CPL, nas mais diversas vertentes;
- Avaliar se os trabalhadores mais jovens têm uma visão mais negativa face à satisfação profissional;
- Perceber se a unidade orgânica tem alguma influência na satisfação profissional dos trabalhadores;
- Verificar se os trabalhadores com uma posição de carreira/ categoria mais elevada são os mais satisfeitos;
- Identificar quais os fatores que mais contribuem para a satisfação dos trabalhadores;
- Avaliar se a satisfação profissional sofre alterações no decorrer dos anos em análise (entre 2015 e 2018).

Desta forma, definiram-se também as seguintes hipóteses para verificação:

1. Os trabalhadores mais jovens têm uma visão mais negativa face à satisfação profissional do que os trabalhadores mais velhos;

2. A unidade orgânica influencia positivamente a satisfação profissional dos trabalhadores;

3. Os trabalhadores com uma posição de carreira/ categoria mais elevada são mais satisfeitos profissionalmente, do que os que ocupam posições mais baixas na hierarquia;

4. A satisfação profissional dos trabalhadores da CPL aumenta em função dos anos de recolha de dados.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

1. CONTEXTO: CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

No Decreto-Lei n.º 77/2012 de 26 de março, a CPL é designada como uma instituição pública, incorporada na direção indireta do Estado, com autossuficiência administrativa, financeira e com património exclusivo. Esta possui também a competência de intervir nas áreas educacionais, formativas e socias, executando as diretrizes determinadas pela tutela do Ministério da Educação, de forma autónoma, quer a nível técnico, quer a nível pedagógico. Da CPL fazem parte os órgãos diretivos compostos pelos: conselho diretivo, onde estão incluídos um presidente, um vice-presidente e por um vogal; conselho fiscal único; o conselho institucional e de curadores. No que se refere à organização interna, é compreendida pelos:

- **Centros de Educação e Desenvolvimento (CED)**

  a) CED Tipo 1 – onde é efetuado o acolhimento residencial de crianças e jovens em perigo. Nomeadamente os CED de Santa Catarina (SCT) e Santa Clara (SCL).

  b) CED Tipo 2 – centrados na instrução das crianças e jovens que frequentam a creche, o pré-escolar e o ensino básico (dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos). Também contribuem para a alfabetização das crianças no ensino da vertente musical e nos cursos mais vocacionados para determinadas áreas, ou seja, mais especializadas (cursos profissionais, cursos de aprendizagem ou de vertente tecnológica), tal como os de tipo 2 e de tipo 3. Finalmente prestam assistência no que respeita à inclusão profissional destes jovens. Constituídos pelo: CED Jacob Rodrigues Pereira (JRP), D. Maria Pia (MP), Nossa Senhora da Conceição (NSC), D. Nuno Álvares Pereira (NAP) e Pina Manique (PM).

  c) CED Tipo 3 – direcionado para pessoas, principalmente crianças e jovens, com carências sensoriais (com sérios problemas de comunicação ou surdo-cegas), onde a primazia é dada ao ensino e ao auxílio na inclusão escolar e profissional. Igualmente importante é o desenvolvimento das competências sociais e o apoio socioeducativo, tornando assim autónomas as crianças/jovens, tal como as suas famílias carenciadas. Conjuntamente,

há um investimento nos espaços de férias (os chamados “campos de férias”), na educação e na animação relativas ao meio ambiente. Constituídos pelo: CED António Aurélio da Costa Ferreira (AACF), Francisco Margiochi (FM) e Centro de Educação e Ação Social (CEAS).

- **Serviços Centrais (SC)** (compostos: pelo Departamento de Apoio à Coordenação (onde estão incluídas a Unidade de Ação Social e Acolhimento e a Unidade de Educação e Formação); pelo Departamento de Serviços Partilhados (onde estão contidas a Unidade de Assuntos Financeiros e a Unidade de Contratação Pública); e finalmente pelas Unidades na dependência hierárquica e funcional do Conselho Diretivo (onde estão envolvidas a Unidade de Recursos Humanos (URH), a Unidade de Qualidade e Auditoria e a Unidade de Assuntos Jurídicos e Contencioso)).

- **Centro Cultural Casapiano (CCC)** – teve início no ano 2000 e nasce da necessidade da CPL em conservar e difundir a história da instituição, que conta com mais de dois séculos. O espaço é composto por um museu, pela biblioteca César da Silva, pelo espaço para exposições provisórias, pelo espaço de arquivo histórico, pelo auditório Rainha Santa Isabel, por uma sala pedagógica e uma sala de reuniões.

Segundo a informação consultada na página oficial da internet da Casa Pia de Lisboa I.P. (2020), esta instituição foi fundada a 3 de julho de 1780 no reinado de D. Maria I, por iniciativa de Diogo Inácio de Pina Manique, num contexto de graves problemas sociais decorrentes do terramoto de 1755 que devastaram a cidade de Lisboa. Instalada inicialmente no Castelo de S. Jorge, esta acolhe crianças desprotegidas e abandonadas, assim como prostitutas e indigentes. Aqui se aplicaram os métodos pedagógicos mais hodiernos e ousados que converteram a CPL numa escola pioneira em vários métodos de ensino (musical, artístico e técnico-profissional). Em 1793, converte-se numa grande Instituição de Solidariedade Social, numa escola contemporânea, com mais de mil educandos. Com as invasões francesas, as crianças da CPL são desalojadas e divididas por asilos, paróquias e conventos, ficando algumas mesmo sem qualquer abrigo. Entre 1811 e 1833 a CPL localizada no Convento do Desterro, vive uma época de grande inquietação e as situações de instabilidade social levavam à Instituição cada vez mais gente. Assim, entre 1832 e 1834, com a guerra civil, o Desterro mostrou-se incapaz de dar resposta à situação. Através da publicação efetuada pela Secretaria de Estado dos

Negócios Eclesiásticos e da Justiça, no decreto de 28 de dezembro de 1833, a deslocação da CPL foi concretizada para o Mosteiro dos Jerónimos. A 9 de maio de 1835, por intermédio de D. Pedro IV, foi determinada uma reestruturação audaciosa para resgatar o prestígio da Instituição, que outrora teve com Pina Manique. Através das jurisdições dos Provedores José Maria Eugénio de Almeida (1859-1872) e Francisco Simões Margiochi (1889-1897), em meados do século XIX a CPL sofre novas modificações e é expandida, fisicamente, até aos anexos do Mosteiro dos Jerónimos, incluindo toda a encosta do Restelo, o que atualmente já não se verifica. A primeira Escola Normal portuguesa começa a funcionar em 1878. Desenvolve-se, de uma forma pioneira, o ensino artístico, musical, técnico-profissional, agrícola, a ginástica e a prática desportiva. Entre 1910-1926, salienta-se a ascensão de António Aurélio da Costa Ferreira, que foi precursor da psicologia (escolar e do desenvolvimento) na CPL. Em 1935, todos os estabelecimentos que dependiam da Direcção-Geral de Assistência, ligados à educação ou que prestassem apoio social, centraram-se na CPL. A reforma de Braga Paixão, que se concluiu em finais do ano de 1942, incorporava as unidades que se seguem: o Instituto de Surdos-Mudos JRP, os Asilos de D. Maria Pia, de Nuno Álvares, de NSC, de SCL e o Asilo 28 de Maio. Em novembro de 2002, o período mais terrível e trágico da CPL e que acabou por marcar uma nova fase na vida da Instituição, eclode o caso da pedofilia. É então que, entre 2002 e 2006, Catalina Pestana chega à CPL (como a primeira mulher Provedora) e enfrenta as graves repercussões desse caso. Entretanto, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006, de 6 de janeiro, define a reorganização da CPL e, por Decreto-Lei n.º 10/2006 de 13 de janeiro, é criada a Comissão Instaladora da CPL presidida por Maria Joaquina Madeira e é neste âmbito, que também é aprovada a Lei Orgânica e os Estatutos da CPL. Esta Comissão Instaladora levou a uma melhoria da CPL, o que permitiu a contratação e a habilitação dos trabalhadores, fomentando a aprovação de crianças em risco, impedida desde o começo do “Processo Casa Pia”. Foi implementado um novo modelo socioeducativo para a instituição que se enquadra numa aprendizagem inclusiva, isto é, na otimização de respostas de âmbito educacional, social e de formação. Este novo modelo pondera a receção das crianças temporariamente e o seu regresso ao ambiente familiar; o ensino contínuo e também de dupla certificação, no contexto da legislação portuguesa e a relevância da formação com educandos surdos e surdo cegos. Em agosto de 2010, toma posse a atual Presidente do Conselho Diretivo, Cristina Fangueiro, que continua com a execução de uma administração por meio de processos, preserva e aumenta a recetividade com estabelecimentos de ensino, instituições casapianas e outros

elementos institucionais. Quanto às ajudas, principalmente sociais, que são prestadas às famílias das crianças e jovens acolhidas na CPL, foram acentuadas e protocoladas. Foram ainda concebidas unidades de acolhimento direcionadas para a mediação com os pais/cuidadores, para a preparação de autonomia de vida, para as equipas que prestam auxílio no quotidiano e não menos importante passou a ser efetuada uma constante monitorização técnica de todas as equipas envolvidas. As crianças e jovens que posteriormente saem do meio institucional continuam a receber auxílio até 24 meses, por equipas específicas. Quanto à área de formação, a CPL investe bastante na multiplicidade e diversidade de conteúdos (acima dos quarenta cursos, repartidos em dezassete áreas formativas e em várias categorias).

2. PARTICIPANTES

A população do presente estudo é constituída por todos os trabalhadores da CPL, tendo envolvido um universo de 1039 indivíduos em 2018, 1009 em 2017, 1019 em 2016 e 1047 indivíduos em 2015. A amostra foi constituída por um total de 1914 registos, sendo as taxas de participação dos trabalhadores de 28.3% em 2018, (ou seja 541 questionários válidos), 26.6% em 2017 (equivale a 510 questionários válidos); 27.3% em 2016 (equivalente a 523 questionários válidos) e 17.8% em 2015 (o que representa 340 questionários válidos).Uma vez que não são colocadas questões demográficas no questionário que permitam apurar o género de cada participante, apenas se pode constatar, pelos relatórios do Balanço Social, que o domínio de trabalhadores da CPL é predominantemente feminino, variando entre 74,4% (2018) e 74,8% (2015).

Analisando a tabela 1, verificamos que relativamente às idades, a amostra indicou que os sujeitos se encontram entre as faixas etárias dos 20 e dos 60 anos ou mais.

Os sujeitos participantes entre 2015 e 2016 encontram-se maioritariamente com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos (46%), são da carreira docentes (41.9%) e trabalhavam em unidades orgânicas dos CED tipo 2 (64.6%), ou seja, nos CED JRP, MP, NSC, NAP e PM. Esta tendência já era expectável, uma vez que a predominância dos trabalhadores da CPL são docentes e encontram-se a exercer funções nestas UO. Em termos de distribuição por ano, 28.3% dos registos eram do ano de 2018.

Importa referir, que nos anos de 2017 e 2018 a informação relativa ao escalão etário e à carreira/categoria não puderam ser avaliadas devido às normas estabelecidas no Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 relativo à proteção de dados pessoais – Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Tabela 1 - Caracterização da amostra

	N	%
Escalões etários		
20 - 29 anos	5	0.6
30 - 39 anos	144	16.8
40 - 49 anos	393	46.0
50 - 59 anos	273	31.9
≥ 60 anos	40	4.7
Carreira profissional		
Técnico Superior	280	32.4
Dirigente	48	5.6
Assistente Técnico	99	11.5
Docente	362	41.9
Técnico de Diagnóstico e	14	
Terapêutica		1.6
Assistente Operacional	55	6.4
Informática	5	0.6
Unidade orgânica		
Serviços Centrais	236	12.3
CED tipo 1	299	15.6
CED tipo 2	1237	64.6
CED tipo 3	117	6.1
CCC	25	1.3
Anos		
2015	340	17.8
2016	523	27.3
2017	510	26.6
2018	541	28.3

3. INSTRUMENTOS

O questionário utilizado (apêndice A) para a recolha de dados pela URH da CPL foi produzido pelo Departamento de Estatística de Emprego Público (DEEP) da DGAEP e teve como objetivos aferir qual a perceção dos trabalhadores face à organização, o seu grau de satisfação, assim como a motivação relativa às atividades que são desenvolvidas. Este questionário foi produzido para ser denominador comum em toda a Administração Pública, tendo por isso, cada Organismo, que adaptar à respetiva realidade. Este é constituído por um conjunto de 97 itens, divididos em 7 dimensões, conforme indicado na tabela 2. A primeira dimensão refere-se à "Satisfação global com a CPL" (composto por 10 itens); a segunda aborda a "Satisfação com a gestão e sistemas de gestão" (constituído por 13 itens); a terceira desenvolve a "Satisfação com as condições de trabalho" (combinado por 10 itens); seguidamente vem a "Satisfação com o desenvolvimento da carreira" (com 6 itens); na quinta dimensão encontram-se os "Níveis de motivação" (com 5 itens), em sexto surge-nos a "Satisfação com o estilo de liderança (gestão de topo e intermédia)" (compreendendo 22 itens) e por último analisa-se a "Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços" (com 31 itens). As dimensões um, dois, três, quatro, seis e sete são mensurados em escala *Likert* e variam entre o 5, que significa "muito satisfeito" e o 1, que corresponde a "muito insatisfeito", ou seja, com cinco categorias de resposta. A dimensão cinco tem uma escala *Likert* com cinco categorias de resposta varia entre 1 = muito desmotivado e 5 = muito motivado. Para os anos de 2015 e 2016 são também consideradas mais três questões de caracterização sócio demográfica que se destinaram à caracterização da amostra, ou seja, o escalão etário, a carreira/ categoria e a UO. Já para os anos de 2017 e 2018, de forma a dar cumprimento ao RGPD, a URH retirou todos os campos que permitissem identificar direta ou indiretamente os trabalhadores, designadamente cargo/carreira e escalão etário, mantendo apenas o item relativo à UO.

Tabela 2 - Dimensões e itens do questionário da CPL

Dimensões	Itens
1. Satisfação global com a CPL	1.1. Imagem da CPL 1.2. Desempenho global da CPL 1.3. Papel da CPL na sociedade 1.4. Relacionamento com os cidadãos e a sociedade 1.5. Forma como a CPL gere os conflitos de interesses 1.6. Nível de envolvimento dos trabalhadores na CPL e na respetiva missão 1.7. Envolvimento nos processos de tomada de decisão: 1.7.1. Informação disponibilizada aos trabalhadores 1.7.2. Oportunidade de participação nos processos de tomada de decisão 1.7.3. Mecanismos de consulta e diálogo entre trabalhadores e gestores 1.8. Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria
2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	2.1. Aptidão da liderança para conduzir a CPL: 2.1.1. Gestão de Topo (entendida como o Conselho Diretivo da CPL) 2.1.2. Gestão de Nível Intermédio (entendida como a Direção do CED/Departamento/Unidade) 2.2. Aptidão da gestão para comunicar: 2.2.1. Gestão de Topo 2.2.2. Gestão de Nível Intermédio 2.3. Forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado 2.4. Informação disponibilizada sobre o sistema de avaliação de desempenho em vigor 2.5. Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados: 2.5.1 Grau de envolvimento na definição de objectivos 2.5.2. Conhecimento dos objetivos do CED/Unidade Orgânica e do seu contributo para os objetivos globais da CPL 2.5.3. Acompanhamento do desempenho pela chefia 2.6. Forma como a CPL reconhece os esforços individuais (Reconhecimento e medidas implementadas) 2.7. Forma como a CPL reconhece os esforços de grupo (Reconhecimento e medidas implementadas) 2.8. Postura da CPL da face à mudança e à modernização 2.9. Implementação de medidas de Responsabilidade Social (ex.: Bem-estar dos trabalhadores, Voluntariado e Ambiente)
3. Satisfação com as condições de trabalho	3.1. Ambiente de trabalho 3.2. Modo como a CPL gere conflitos, queixas ou problemas pessoais 3.3. Horário de trabalho: 3.3.1. Duração do horário de trabalho 3.3.2. Modalidade de horário de trabalho 3.3.3. Controlo da assiduidade 3.4. Compensação do trabalho extraordinário 3.5. Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e pessoal 3.6. Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais 3.7. Igualdade de oportunidades nos processos de promoção 3.8. Igualdade de tratamento na CPL
4. Satisfação com o desenvolvimento na carreira	4.1. Política de gestão de recursos humanos existente na CPL 4.2. Promoção da mobilidade na CPL 4.3. Formação: 4.3.1. Ações de formação realizadas até ao presente 4.3.2. Aplicabilidade/utilidade dos conhecimentos adquiridos na formação 4.4. Oportunidade de desenvolver novas competências 4.5. Oportunidade de desenvolver objetivos individuais/de carreira

5. Níveis de motivação	5.1. Motivação para aprender novos métodos de trabalho 5.2. Motivação para desenvolver trabalho em equipa 5.3. Motivação para participar em ações de formação 5.4. Motivação para participar em projetos de mudança na CPL 5.5. Motivação para sugerir melhorias
6. Satisfação com o estilo de liderança (gestão de topo e intermédia)	**Gestão de topo:** 6.1. Lidera através do exemplo 6.2. Aceita críticas construtivas 6.3. Aceita sugestões de melhoria 6.4. Delega competências e responsabilidades 6.5. Estimula a iniciativa das pessoas 6.6. Encoraja a confiança mútua e o respeito 6.7. Promove o desenvolvimento de uma cultura de mudança 6.8. Promove ações de formação 6.9. Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas 6.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa 6.11. Transmite os objetivos da CPL **Gestão de Nível Intermédio:** 6.12. Lidera através do exemplo 6.13. Aceita críticas construtivas 6.14. Aceita sugestões de melhoria 6.15. Delega competências e responsabilidades 6.16. Estimula a iniciativa das pessoas 6.17. Encoraja a confiança mútua e o respeito 6.18. Promove o desenvolvimento de uma cultura de mudança 6.19. Promove ações de formação 6.20. Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas 6.21. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa 6.22. Transmite os objetivos do CED/Departamento/Unidade
7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	7.1. Equipamentos informáticos: 7.1.1. Computador 7.1.2. Impressora 7.1.3. Consumíveis (ex: tinteiros, *toners*) 7.2. Equipamentos de comunicação disponíveis: 7.2.1. Rede Informática da CPL 7.2.2. Ligação à Internet 7.2.3. Telefone/Fax 7.3. Tempo de resolução dos problemas informáticos (*Helpdesk*) 7.4. Sistemas de Informação e *Software:* 7.4.1. Correio electrónico 7.4.2. *Intranet* (Sistema de Informação de partilha de informações e recursos entre utilizadores da CPL) 7.4.3. *Smartdocs* (Sistema de Informação e Gestão Documental) 7.4.4. SIGE (Sistema de Informação de Gestão de Educandos) 7.4.5. SIREF (Sistema de Informação de Respostas Educativas e Formativas) 7.4.6. Sistema de Informação ou *Software* específico para a função desempenhada: SIF – Sistema de Informação Financeiro SPC – Sistema de Planeamento e Controlo SRH – Sistema de Recursos Humanos SSD – Sistema de Suporte à Decisão *Autocad* – *Software* de desenho assistido por computador Adobe Creative Cloud (*Photoshop, Illustrator*, etc) Outros 7.5. Serviços Sociais da Administração Pública

7.6. Higiene das instalações
7.7. Condições de segurança:
    7.7.1. Edifícios (conservação)
    7.7.2. Equipamentos (ex.: mobiliário, maquinaria)
    7.7.3. Controlo do acesso às instalações (vigilância)
7.8. Conforto do posto de trabalho
7.9. Saúde no Trabalho
7.10. Desenvolvimento dos processos de acidentes de trabalho / doenças profissionais
7.11. Formação/Sensibilização na área da saúde
7.12. Refeitório e bar:
    7.12.1. Condições de higiene
    7.12.2. Qualidade da refeição
    7.12.3. Quantidade servida por refeição
    7.12.4. Diversidade das ementas
    7.12.5. Horários de funcionamento
    7.12.6. Atendimento
    7.12.7. Mobiliário, Equipamentos e Utensílios
7.13. Espaços comuns de refeição para trabalhadores:
    7.13.1. Condições de higiene
    7.13.2. Mobiliário e Equipamentos

Fonte: Casa Pia de Lisboa I.P. (2016, p. 106).

Recorrendo à tabela 3 podemos observar a compilação das dimensões de cada modelo de clima organizacional referidos anteriormente (Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Kolb (1978), Modelo de Furnham e Goodstein (1997), Modelo Great Place to Work (1981), Modelo de Patterson (2005) e Modelo de Bispo (2006)), onde são comparadas com as dimensões do modelo original (da DGAEP) e o utilizado na CPL. Esta análise permite-nos verificar que existe uma diversidade de fatores de avaliação indicados pelos autores. Também é percetível que a multiplicidade de dimensões apontadas se deve, na realidade, ao fato de terem designações diferentes atribuídas pelos seus autores, mas cujo objetivo é o mesmo podendo ser agrupadas e sintetizadas. Assim, verificamos ainda que algumas dimensões são comuns ao modelo utilizado na CPL, nomeadamente, gestão de conflitos, sistema de recompensas e remuneração, liderança/direção, desenvolvimento de carreira, relacionamento, aprendizagem e formação, valorização do desempenho e finalmente a vida profissional e convivência familiar.

Tabela 3 - Comparação de modelos de clima organizacional

Modelos	N.º itens/ dimensões	Denominação itens/dimensões	Itens/ dimensões comuns ao modelo da CPL
Modelo de Litwin e Stringer (1968)	50 Itens 9 Dimensões	Responsabilidade; desafio (sentimento de risco); estrutura organizacional; conflito; relacionamento (camaradagem); cooperação; padrões (normas e processos); identidade (sentimento de pertença) e recompensas.	Conflito e recompensas.
Modelo de Kolb (1978)	7 Dimensões	Responsabilidade; padrões (normas e processos); recompensas; conformismo; clareza organizacional; apoio e liderança.	Liderança.
Modelo de Furnham e Goodstein (1997)	108 Itens 14 Dimensões	Comunicação; inovação; clareza; sistema de recompensa; desenvolvimento de carreira; respeito; tomada de decisão; direção; planeamento; trabalho de equipa; relacionamento; qualidade de serviço; comprometimento e moral; gestão de conflitos; aprendizagem e formação.	Sistema de recompensa; desenvolvimento de carreira; direção; relacionamento; gestão de conflitos; aprendizagem e formação.
Modelo Great Place to Work (1981)	5 Dimensões	Credibilidade; respeito; imparcialidade; orgulho e camaradagem.	
Modelo de Patterson (2005)	18 Dimensões	Bem-estar do empregado; autonomia; participação; comunicação; ênfase à formação; integração; apoio dos supervisores; formalização; tradição; flexibilidade; inovação; foco no exterior; reflexibilidade; clareza dos objetivos da organização; esforço; eficiência; qualidade; pressão para produzir; e valorização do desempenho.	Valorização do desempenho.
Modelo de Bispo (2006)	21 Dimensões	Cultura organizacional; Ambiente de trabalho; estrutura organizacional; nível sociocultural; burocracia; incentivos profissionais; remuneração; segurança profissional; assistência aos funcionários; transporte; casa/trabalho; vida profissional; convivência familiar; férias e lazer; investimentos e despesas familiares; política e economia; saúde; segurança pública; situação financeira; time de futebol; vida social.	Remuneração; vida profissional e convivência familiar.
DGAEP	63 Itens 7Dimensões	Satisfação global; gestão e sistemas de gestão; condições de trabalho; desenvolvimento da carreira; níveis de motivação; estilo de liderança (gestão de topo e de nível intermédio); questão sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança, com duas respostas: concordo e discordo; condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.	
Casa Pia de Lisboa, I.P.	97 Itens 7Dimensões	Satisfação global com a CPL; gestão e sistemas de gestão; condições de trabalho; desenvolvimento da carreira; níveis de motivação; estilo de liderança (gestão de topo e intermédia); condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.	

4. PROCEDIMENTOS

Com base na principal questão de partida desta análise (quais as causas da satisfação profissional dos trabalhadores da CPL?) e nos objetivos definidos (enquadrar a variável satisfação profissional, no contexto específico dos trabalhadores da CPL, nas mais diversas vertentes; avaliar se os trabalhadores mais jovens têm uma visão mais negativa face à satisfação profissional; perceber se a unidade orgânica de trabalho tem alguma influência na satisfação profissional dos trabalhadores; verificar se os trabalhadores com uma posição de carreira/ categoria mais elevada são os mais satisfeitos; identificar quais os fatores que mais contribuem para a satisfação dos trabalhadores e avaliar se a satisfação profissional sofre alterações no decorrer dos anos em análise (entre 2015 e 2018)), deu-se preferência ao método quantitativo, o que nos viabiliza a extração dos dados obtidos no questionário, de forma a analisar todas as características possíveis, UO, idade e carreira/categoria e a satisfação profissional dos trabalhadores.

A metodologia utilizada para disponibilizar o questionário até ao ano de 2015 era ainda em formato papel, sendo que a partir de 2016 o procedimento tem-se mantido homogéneo, e desta forma é colocado em formato eletrónico, facultado pela URH à totalidade dos trabalhadores na página de comunicação interna da CPL – a “Intranet”, com informação em principal destaque durante duas semanas, através do *software* G*oogleforms*. Acresce ainda um reforço por correio eletrónico para todos os trabalhadores, apelando à participação dos mesmos nesta atividade, sendo que o tempo médio de resposta do questionário pode variar sensivelmente entre 10 a 20 minutos, dependendo do número de respostas/sugestões que o trabalhador apresente em determinadas questões. Como nota introdutória é sempre apresentado um consentimento informado que esclarece a natureza confidencial do questionário. Os dados são tratados de uma forma geral, não assumindo a análise um caráter individualizado, o que significa que o seu anonimato é respeitado. É também clarificado que posteriormente os resultados serão apresentados como parte integrante dos Relatórios de Atividades e Contas (RAC) da CPL e que também será disponibilizado nos sítios de Internet e “Intranet” da CPL.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$.

Foi efetuada a análise fatorial exploratória (AFE) em componentes principais, seguida de rotação Varimax (usada para testar a unidimensionalidade dos construtos), o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach (para testar a consistência interna dos construtos), o coeficiente de correlação de Pearson (para analisar a correlação entre variáveis de tipo quantitativo), o teste t de Student para uma amostra (para testar as diferenças entre as médias obtidas e o ponto médio das escalas), o teste t de Student para amostras emparelhadas (para analisar as diferenças dos valores obtidos entre dois anos), a Anova One-Way (para testar as diferenças obtidas entre três ou mais grupos) e a regressão linear múltipla (para identificar os preditores significativos dos níveis motivacionais) Aceitou-se a normalidade de distribuição nas amostras com dimensão superior a 30, de acordo com o teorema do limite central. A homogeneidade de distribuição de variâncias foi analisada com o teste de Levene. Os pressupostos da regressão linear múltipla, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov), multicolinearidade (VIF e Tolerance) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos (Marôco, 2011 ; Pestana & Gageiro, 2008).

A análise estatística foi efetuada com o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), na versão 24.

PARTE III – ANÁLISE E TRATAMENTO ESTATÍSTICO

1. PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS

A unidimensionalidade dos construtos satisfação global dos trabalhadores com a CPL, satisfação com a gestão e sistemas de gestão, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com o desenvolvimento da carreira, níveis de motivação, satisfação com a gestão de topo, satisfação com a gestão de nível intermédio, satisfação com equipamentos e serviços, condições de higiene e segurança nas UO, foi analisada através da análise fatorial exploratória em componentes principais. A validade da análise fatorial foi feita através do KMO, que apresenta um valor superior a .80, o que significa segundo Marôco (2014) que é boa (tabela 5) e teste de Bartlett (significativo) e indica-nos valores aceitáveis para a sua prossecução. Com exceção dos construtos satisfação global com a CPL, satisfação com gestão e sistemas de gestão e satisfação com Equipamentos e serviços, os conceitos revelam ser unidimensionais. A consistência interna dos construtos é superior a .80, o que significa segundo Hill e Hill (2005), que a consistência é boa (tabela 4). Assim, o questionário de investigação apresenta boas propriedades psicométricas.

Tabela 4 - Escala de Fiabilidade – Alfa de Cronbach

Maior que 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Abaixo de 0,6	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2005, p. 49)

Tabela 5 - Valores de KMO

]0.9 – 1.0]	Excelente
]0.8 – 0.9]	Boa
]0.7 – 0.8]	Média
]0.6 – 0.7]	Medíocre
]0.5 – 0.6]	Mau mas ainda aceitável
≤ 0.50	Inaceitável

Fonte: Marôco (2014, p. 477)

Tabela 6 - Variância explicada e consistência interna

Construto	KMO	Teste Bartlett	N.º de dimensões	Variância total explicada	Alfa de Cronbach
Satisfação global com a CPL	.930	.0021	2	77.2	.942
Tomada de decisão				43.3	.939
CPL e a sociedade				33.9	.895
Sat. Gestão e sistemas de gestão			2	72.7	.950
Sist avaliação e rec. trabalhadores				42.9	.942
Gestão				29.9	.894
Sat. Condições trabalho	.914	.001	1	57.3	.916
Sat. Desenvolvimento carreira	.840	.001	1	69.3	.909
Níveis de motivação	.868	.001	1	75.7	.918
Sat. Gestão de topo	.956	.001	1	77.4	.970
Sat. Gestão nível intermédio	.959	.001	1	78.3	.972
Sat. Equipamentos e serviço	.923	.001	3	66.1	.951
Sist. Informação				27.2	.920
Condições segurança				25.1	.908
Impressora e consumíveis				13.9	.840
Sat. Equipamentos e serviços da UO	.925	.001	1	74.8	.957

2. TESTES DE HIPÓTESES E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Satisfação Global

A análise fatorial convergiu para uma solução com duas componentes principais que explicam 77.2% da variância total: a primeira componente explica 43.2% e a segunda componente explica 33.9%.

Tabela 7 - Variância explicada (Satisfação Global)

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Componentes	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.600	65.997	65.997	6.600	65.997	65.997	4.322	43.217	43.217
2	1.119	11.188	77.185	1.119	11.188	77.185	3.397	33.967	77.185
3	.457	4.566	81.751						
4	.419	4.188	85.938						
5	.377	3.768	89.707						
6	.265	2.652	92.359						
7	.249	2.495	94.854						
8	.215	2.153	97.007						
9	.175	1.754	98.761						
10	.124	1.239	100.000						

A saturação dos itens (> .40) em cada uma das componentes principais pode ser apreciada na tabela abaixo. A primeira componente principal integra os itens relacionados com o processo de tomada de decisão e a segunda componente os itens relacionados com a CPL e a sociedade.

Tabela 8 - Matriz componentes rodada* (Satisfação Global)

	Componentes	
	1	2
Oportunidade de participação nos processos de tomada de decisão	.894	
Envolvimento nos processos de tomada de decisão - Informação disponibilizada aos trabalhadores	.865	
Mecanismos de consulta e diálogo entre trabalhadores e gestores	.849	
Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria	.844	
Nível de envolvimento dos trabalhadores na CPL e na respetiva missão	.697	
Forma como a CPL gere os conflitos de interesses	.626	.535
Papel da CPL na sociedade		.871
Relacionamento da CPL com os cidadãos e a sociedade		.831
Desempenho global da CPL	.447	.756
Imagem da CPL		.750

***** Método de rotação Varimax

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

A análise fatorial convergiu para uma solução com duas componentes principais que explicam 77.7% da variância total: a primeira componente explica 42.9% e a segunda componente explica 29.9%.

Tabela 9 - Variância explicada (Satisfação gestão e sistemas de gestão)

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Componentes	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.148	62.680	62.680	8.148	62.680	62.680	5.572	42.860	42.860
2	1.305	10.040	72.720	1.305	10.040	72.720	3.882	29.860	72.720
3	.818	6.290	79.010						
4	.537	4.134	83.144						
5	.499	3.838	86.982						
6	.369	2.835	89.817						
7	.296	2.279	92.096						
8	.261	2.006	94.103						
9	.231	1.777	95.879						
10	.181	1.393	97.272						
11	.148	1.142	98.414						
12	.134	1.033	99.447						
13	.072	.553	100.000						

A saturação dos itens (> .40) em cada uma das componentes principais pode ser apreciada na tabela abaixo. A primeira componente principal integra os itens relacionados com o sistema de avaliação e reconhecimento dos trabalhadores e a segunda componente os itens relacionados com a gestão.

Tabela 10 - Matriz rodada* (Satisfação com a gestão e sistemas de gestão)

	Componentes	
	1	2
Forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado	.851	
Informação disponibilizada sobre o sistema de avaliação de desempenho em vigor	.815	
Implementação de medidas de Responsabilidade Social (ex: Bem-estar dos trabalhadores, Voluntariado e Ambiente)	.805	
Forma como a CPL reconhece os esforços de grupo (Reconhecimento e medidas implementadas)	.796	
Forma como a CPL reconhece os esforços individuais (Reconhecimento e medidas implementadas)	.793	
Aptidão da gestão para comunicar - Gestão de Topo	.759	
Aptidão da liderança para conduzir a CPL - Gestão de Topo (entendida como o Conselho Diretivo da CPL)	.750	
Postura da CPL da face à mudança e à modernização	.637	.431
Grau de envolvimento na definição de objetivos	.598	.542
Acompanhamento do desempenho pela chefia		.848
Aptidão da gestão para comunicar - Gestão de Nível Intermédio		.846
Aptidão da liderança para conduzir a CPL - Gestão de Nível Intermédio (entendida como a Direção do CED/Departamento/Unidade)		.793
Conhecimento dos objetivos do CED/Unidade Orgânica e do seu contributo para os objetivos globais da CPL		.776

***** Método de rotação Varimax

Satisfação com equipamentos e serviços

A análise fatorial convergiu para uma solução com três componentes principais que explicam 66.1% da variância total: a primeira componente explica 27.2%, a segunda componente explica 25.1% e a terceira explica 13.9%.

Tabela 11 - Variância explicada (Satisfação equipamento e serviços)

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Componentes	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.988	49.944	49.944	10.98	49.944	49.944	5.982	27.190	27.190
2	2.414	10.972	60.915	2.414	10.972	60.915	5.520	25.091	52.281
3	1.149	5.222	66.137	1.149	5.222	66.137	3.048	13.856	66.137
4	.972	4.419	70.557						
5	.835	3.795	74.352						
6	.671	3.048	77.400						
7	.533	2.424	79.824						
8	.492	2.238	82.062						
9	.465	2.115	84.177						
10	.439	1.995	86.172						
11	.394	1.792	87.964						
12	.369	1.679	89.642						
13	.347	1.576	91.219						
14	.321	1.460	92.679						
15	.287	1.306	93.985						
16	.271	1.230	95.215						
17	.233	1.059	96.274						
18	.205	.932	97.206						
19	.182	.827	98.033						
20	.167	.760	98.793						
21	.145	.658	99.451						
22	.121	.549	100.000						

A primeira componente principal integra os itens relacionados com os sistemas de informação, a segunda componente os itens relacionados com as condições de segurança e a terceira componente pode ser designada como satisfação com a impressora e consumíveis.

Tabela 12 - Matriz rodada* (Satisfação equipamento e serviços)

	Componentes		
	1	2	3
Intranet (Sistema de Informação de partilha de informações e recursos entre utilizadores da CPL)	.770		
Smartdocs (Sistema de Informação e Gestão Documental)	.766		
Sistema de Informação de Gestão de Educandos)	.738		
Correio eletrónico	.724		
Tempo de resolução dos problemas informáticos (Helpdesk)	.673		
Rede Informática da CPL	.652		.535
Sistema de Informação ou Software específico para a função desempenhada	.649		
Telefone / Fax	.617		
Computador	.597		.491
SIREF (Sistema de Informação de Respostas Educativas e Formativas)	.592		.476
Condições de Segurança - Equipamentos (ex: mobiliário, maquinaria)		.821	
Condições de Segurança - Edifícios (conservação)		.814	
Condições de Segurança - Controlo do acesso às instalações (vigilância)		.734	
Saúde no Trabalho	.422	.721	
Higiene das instalações		.718	
Conforto do posto de trabalho		.716	
Formação/Sensibilização na área da saúde	.436	.701	
Desenvolvimento dos processos de acidentes de trabalho / doenças profissionais	.491	.678	
Serviços Sociais da Administração Pública		.655	
Impressora			.766
Consumíveis (ex: tinteiros, toners)			.738
Ligação à Internet	.546		.568

* Método de rotação Varimax

Na tabela seguinte apresentamos as estatísticas descritivas obtidas pelos trabalhadores. Nela indicamos os valores mínimo e máximo, médias e respetivos desvios padrão. O valor mais elevado ocorre na dimensão nível de motivação (4.10), enquanto o mais baixo na dimensão satisfação com a impressora e consumíveis (3.33). Todos os valores são significativamente acima do ponto médio da escala (3 – pouco satisfeito), ($p < .001$), o que significa que os níveis de satisfação dos trabalhadores são elevados. A diferença entre o valor mais elevado e o mais baixo é estatisticamente significativa, $t(1844) = 31.193$, $p = .001$.

Tabela 13 - Estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Sat. Tomada de decisão	1.00	5.00	3.45	.79
Sat. CPL e a sociedade	1.00	5.00	3.92	.61
Sist avaliação e rec. trabalhadores	1.00	5.00	3.52	.83
Sat. Gestão	1.00	5.00	3.65	.76
Sat. Condições trabalho	1.00	5.00	3.57	.71
Sat. Desenvolvimento carreira	1.00	5.00	3.57	.80
Níveis de motivação	1.00	5.00	4.10	.69
Sat. Gestão de topo	1.00	5.00	3.64	.81
Sat. Gestão nível intermédio	1.00	5.00	3.72	.85
Sat. Sist. Informação	1.00	5.00	3.58	.75
Sat. Condições segurança	1.00	5.00	3.37	.78
Sat. Impressora e consumíveis	1.00	5.00	3.33	1.01
Sat. Equipamentos e serviços da UO	1.00	5.00	3.40	.88

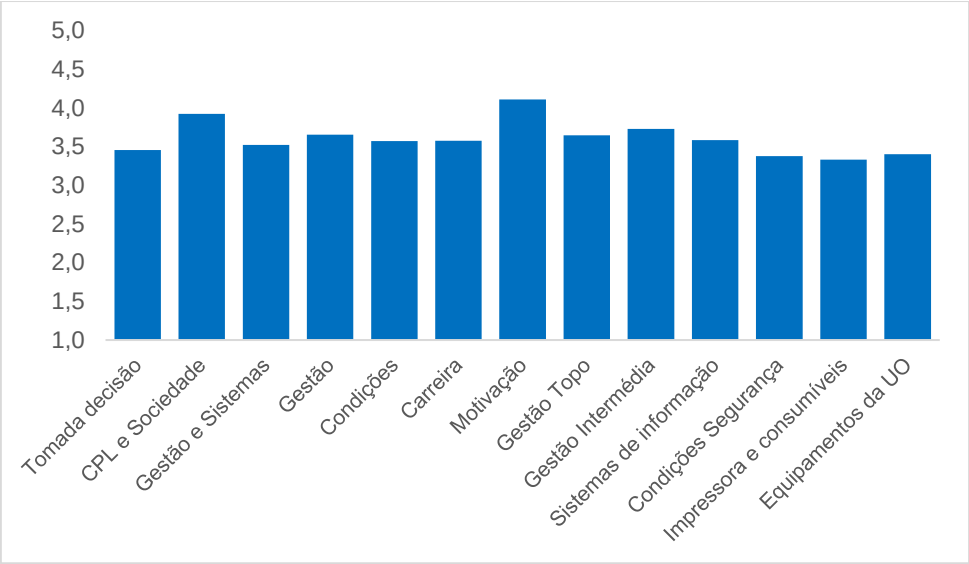

Ilustração 1 - Níveis de satisfação

Observa-se uma tendência de subida dos níveis de satisfação ao longo dos anos. Se compararmos os anos de 2015 e 2018, constatamos que, excetuando nas dimensões satisfação com a gestão intermédia e satisfação com a impressora e consumíveis, todas as restantes apresentam níveis de satisfação significativamente mais elevados em 2018.

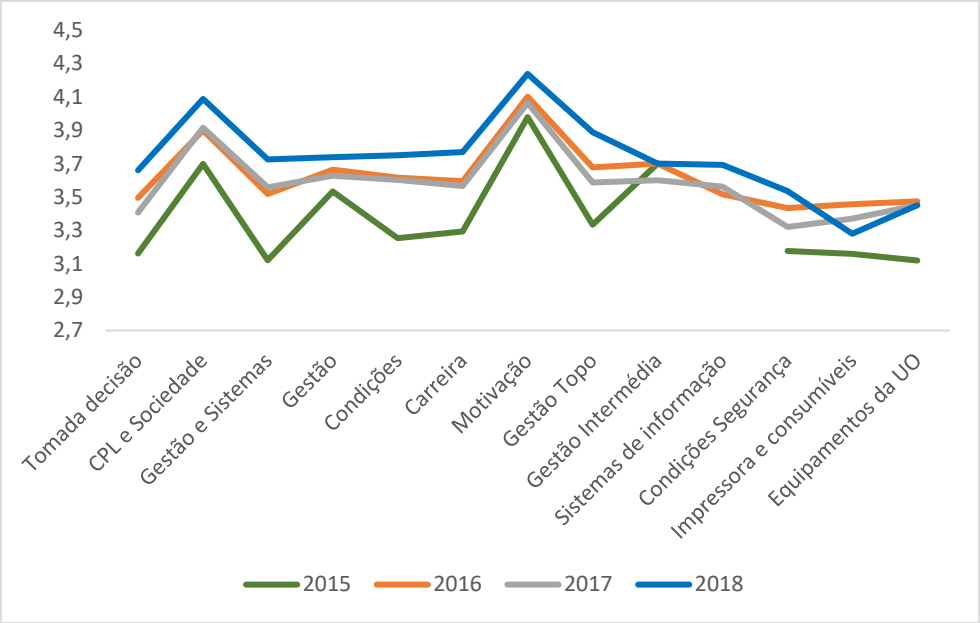

Ilustração 2 - Níveis de satisfação ao longo dos anos

Todos os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos, positivos e moderados ou elevados, como seria de esperar entre dimensões de um mesmo construto. A correlação mais elevada ocorre entre a satisfação com a gestão de topo e a satisfação com o sistema de avaliação e reconhecimento de trabalhadores (*r* = .842) e ainda entre a satisfação com a tomada de decisão e novamente a satisfação com o sistema de avaliação e reconhecimento de trabalhadores (*r* = .824).

Tabela 14 - Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	.713**											
3	**.824****	.699**										
4	.724**	.640**	.797**									
5	.743**	.628**	.797**	.647**								
6	.703**	.606**	.774**	.604**	.790**							
7	.454**	.475**	.455**	.473**	.509**	.480**						
8	.780**	.715**	**.842****	.718**	.757**	.765**	.532**					
9	.541**	.470**	.524**	.756**	.525**	.473**	.454**	.547**				
10	.490**	.502**	.497**	.441**	.487**	.466**	.334**	.487**	.368**			
11	.657**	.570**	.650**	.578**	.691**	.611**	.464**	.637**	.564**	.610**		
12	.394**	.363**	.462**	.263**	.425**	.412**	.255**	.381**	.128**	.769**	.561**	
13	.497**	.438**	.500**	.394**	.501**	.448**	.371**	.489**	.329**	.527**	.728**	.532**

** $p \leq .001$

Legenda:

1	Sat. Tomada de decisão	8	Sat. Gestão de topo
2	Sat. CPL e a sociedade	9	Sat. Gestão nível intermédio
3	Sist avaliação e rec. trabalhadores	10	Sat. Sist. Informação
4	Sat. Gestão	11	Sat. Condições segurança
5	Sat. Condições trabalho	12	Sat. Impressora e consumíveis
6	Sat. Desenvolvimento carreira	13	Sat. Equipamentos e serviços da UO
7	Níveis de motivação		

Níveis de satisfação e carreira/categoria

Quando comparamos os níveis de satisfação e motivação em função da categoria profissional, com o teste Anova One-Way, encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Satisfação com a tomada de decisão, F(2, 860) = 23.122, *p* = .001, os testes de comparação múltipla *a* posteriori indicam que as diferenças são todas estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados e os trabalhadores da carreira geral níveis mais baixos.

Satisfação CPL e a sociedade, F(2, 860) = 9.667, *p* = .001, os testes de comparação múltipla *a* posteriori indicam que as diferenças são todas estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados e os trabalhadores da carreira geral níveis mais baixos.

Satisfação com o sistema de avaliação e reconhecimento de trabalhadores, F(2, 728) = 13.807, *p* = .001, os testes de comparação múltipla *a* posteriori indicam que as diferenças são todas estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados e os trabalhadores da carreira geral níveis mais baixos.

Satisfação com a gestão, F(2, 799) = 12.188, *p* = .001, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre dirigentes e trabalhadores da carreira geral e entre dirigentes e docentes são estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados.

Satisfação com as condições de trabalho, F(2, 173,027) = 63,460, *p* = .001, os testes de comparação múltipla *a* posteriori indicam que as diferenças são todas estatisticamente

significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados e os trabalhadores das carreiras gerais níveis mais baixos.

Satisfação com o desenvolvimento carreira, F(2, 159,312) = 59,109, *p* = .001, os testes de comparação múltipla *a posteriori* indicam que as diferenças são todas estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados e os trabalhadores da carreira geral níveis mais baixos.

Níveis de motivação, F(2, 799) = 12.188, *p* = .001, os testes de comparação múltipla *a posteriori* indicam que as diferenças são todas estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados e os trabalhadores da carreira geral níveis mais baixos.

Satisfação com a gestão de topo, F(2, 159,009) = 45,318, *p* = .001, os testes de comparação múltipla *a posteriori* indicam que as diferenças são todas estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados e os trabalhadores da carreira geral níveis mais baixos.

Satisfação com a gestão de nível intermédio, F(2, 860) = 23.176, *p* = .001, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre dirigentes e trabalhadores da carreira geral e entre dirigentes e docentes são estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados.

Satisfação com a impressora e consumíveis, F(2, 829) = 46.958, *p* = .001, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre dirigentes e trabalhadores da carreira geral e entre dirigentes e docentes são estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados.

Satisfação com equipamentos e serviços da UO, F(2, 550) = 6.516, *p* = .002, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre dirigentes e trabalhadores da carreira geral e entre dirigentes e docentes são estatisticamente significativas, sendo que os dirigentes apresentam níveis de satisfação mais elevados.

Tabela 15 - Níveis de satisfação e carreira/categoria profissional

	Carreira Geral		Dirigente		Docente			
	M	DP	M	DP	M	DP	F	Sig,
Sat. Tomada de decisão	3.24	.83	4.03	.46	3.43	.80	23.122	.001***
Sat. CPL e a sociedade	3.76	.66	4.14	.38	3.86	.58	9.667	.001***
Sist avaliação e rec. trabalhadores	3.28	.87	3.97	.41	3.41	.80	13.807	.001***
Sat. Gestão	3.55	.82	4.27	.41	3.64	.74	12.188	.001***
Sat. Condições trabalho	3.30	.80	3.99	.34	3.61	.61	63.460	.001***
Sat. Desenvolvimento carreira	3.29	.80	4.04	.41	3.63	.67	59.109	.001***
Níveis de motivação	3.95	.75	4.60	.38	4.11	.64	21.939	.001***
Sat. Gestão de topo	3.40	.88	4.14	.46	3.65	.76	45.318	.001***
Sat. Gestão nível intermédio	3.71	.89	4.30	.50	3.77	.79	4.616	.001***
Sat. Sist. Informação	3.59	.75	3.94	.44	3.34	.77	2.540	.083
Sat. Condições segurança	3.29	.84	3.86	.63	3.33	.78	2.921	.055
Sat. Impressora e consumíveis	3.57	.83	3.95	.71	2.98	1.11	46.958	.001***
Sat. Equipamentos e serviços da UO	3.32	.92	4.00	.56	3.30	.96	6.516	.002***

* $p \leq .05$ * $p \leq .01$ * $p \leq .001$

Níveis de satisfação e idade

Quando comparamos os níveis de satisfação e motivação em função da idade, com o teste Anova One-Way, encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Satisfação com a tomada de decisão, F(2, 852) = 7.893, p = .001, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores com menos de 30 anos e os com 40-49 anos e entre os com menos de 30 anos e os com mais de 50 anos são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores mais novos apresentam níveis mais baixos.

Satisfação com as condições de trabalho, F(2, 386,277) = 4.037, p = .018, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores com menos de 30 anos e os com 40-49 anos e entre os com menos de 30 anos e os com mais de 50 anos são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores mais novos apresentam níveis mais baixos.

Satisfação com o desenvolvimento de carreira, F(2, 377,126) = 4.132, p = .017, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores com menos de 30 anos e os com 40-49 anos e entre os com menos de 30 anos e os

com mais de 50 anos são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores mais novos apresentam níveis mais baixos.

Satisfação com a gestão de topo, F(2, 384,229) = 6.205, *p* = .002, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores com menos de 30 anos e os com 40-49 anos e entre os com menos de 30 anos e os com mais de 50 anos são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores mais novos apresentam níveis mais baixos.

Satisfação com as condições de segurança, F(2, 449) = 5.781, *p* = .003, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores com menos de 30 anos e os com 40-49 anos e entre os com menos de 30 anos e os com mais de 50 anos são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores mais novos apresentam níveis mais baixos.

Satisfação com equipamentos e serviços da UO, F(2, 546) = 6.376, *p* = .003, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores com menos de 30 anos e os com 40-49 anos e entre os com menos de 30 anos e os com mais de 50 anos são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores mais novos apresentam níveis mais baixos.

Tabela 16 - Níveis de satisfação e idade

	< 40 anos		40 – 49 anos		≥ 50 anos			Sig,
	M	DP	M	DP	M	DP	F	Sig,
Sat. Tomada de decisão	3.13	.85	3.43	.75	3.41	.85	7.893	.001***
SAT. CPL e a sociedade	3.72	.64	3.84	.59	3.86	.63	2.677	.069
Sist avaliação e rec. trabalhadores	3.22	.88	3.40	.78	3.41	.87	2.643	.072
Sat. Gestão	3.57	.85	3.63	.73	3.63	.80	0.430	.651
Sat. Condições trabalho	3.32	.77	3.50	.68	3.53	.74	4.037	.018*
Sat. Desenvolvimento carreira	3.31	.87	3.50	.70	3.54	.75	4.132	.017*
Níveis de motivação	4.10	.73	4.07	.70	4.02	.69	0.854	.426
Sat. Gestão de topo	3.32	.89	3.59	.77	3.61	.85	6.205	.002**
Sat. Gestão nível intermédio	3.72	.90	3.75	.82	3.77	.85	0.168	.845
Sat. Sist. Informação	3.26	.77	3.67	.74	3.46	.76	2.372	.097
Sat. Condições segurança	3.02	.74	3.32	.80	3.42	.83	5.781	.003**
Sat. Impressora e consumíveis	3.22	.99	3.40	.98	3.32	1.04	1.905	.149
Sat. Equipamentos e serviços da UO	3.01	1.00	3.37	.88	3.44	.94	6.376	.002**

* $p \leq .05$ * $p \leq .01$ * $p \leq .001$

Níveis de satisfação e unidade orgânica

Quando comparamos os níveis de satisfação e motivação em função da unidade orgânica, com o teste Anova One-Way, encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Satisfação com a gestão, F(4, 138.181) = 3.426, *p* = .011, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores dos CED tipo 2 e dos CED tipo 3 e entre os CED tipo 2 e CCC são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores do CED tipo 3 apresentam níveis de satisfação mais baixos.

Satisfação com a gestão intermédia, F(4, 138.572) = 3.793, *p* = .006, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores do CCC e os dos CED tipo 1, CED tipo 2 e Serviços Centrais são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores do CCC apresentam níveis de satisfação mais elevados.

Satisfação com os sistemas de informação, F(4, 355) = 6.860, *p* = .001, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores dos Serviços Centrais e os dos CED tipo 2 são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores dos Serviços Centrais apresentam níveis de satisfação mais elevados.

Satisfação com as condições de segurança, F(4, 92.008) = 10.297, *p* = .001, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores dos CED tipo 2 e os dos CED tipo 3 e Serviços Centrais são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores do CED tipo 2 apresentam níveis de satisfação mais baixos.

Satisfação com a impressora e consumíveis, F(4, 1844) = 37.933, *p* = .001, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores dos CED tipo 2 e os das restantes unidades e entre os dos CED tipo 3 e Serviços Centrais são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores dos CED tipo 2 apresentam níveis de satisfação mais baixos.

Satisfação com os equipamentos da UO, F(4, 1208) = 7.143, *p* = .001, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam que as diferenças entre os trabalhadores dos CED tipo 2, CED tipo 1 e CED tipo 3 são estatisticamente significativas, sendo que os trabalhadores dos CED tipo 2 apresentam níveis de satisfação mais baixos.

Tabela 17 - Níveis de satisfação e UO

	SC		CED tipo 1		CED tipo 2		CED tipo 3		CCC			
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F	Sig.
Tomada Decisão	3.40	.74	3.46	.84	3.44	.77	3.66	.97	3.61	.77	2.463	.125
CPL Sociedade	3.91	.52	3.99	.61	3.91	.63	3.94	.66	3.92	.62	1.174	.320
Gestão e Sistemas	3.47	.80	3.55	.86	3.53	.83	3.48	.94	3,73	.76	0.637	.636
Gestão	3.65	.79	3.68	.81	3.62	.73	3.84	.93	4.10	.81	3.426	.011*
Condições	3.48	.70	3.48	.78	3.60	.69	3.63	.87	3.77	.58	3.225	.134
Carreira	3.45	.79	3.59	.83	3.60	.80	3.47	.83	3.61	.75	2.201	.067
Motivação	4.09	.68	4.18	.66	4.08	.69	4.18	.80	4.24	.70	1.709	.145
Gestão Topo	3.51	.80	3.67	.88	3.65	.79	3.72	.87	3.80	.83	2.020	.089
Gestão Intermédia	3.64	.96	3.75	.93	3.72	.79	3.77	1.01	4.29	.76	3.793	.006**
Sistemas informação	4.04	.64	3.71	.57	3.46	.76	3.68	.90	4.25	.35	6.860	.001***
Condições Segurança	3.64	.58	3.42	.72	3.27	.79	3.64	1.01	3.75	.70	10.927	.001***
Impressora	3.85	.72	3.64	.71	3.14	1.07	3.44	.99	3.90	.85	37.933	.001***
Equipamentos da UO	3.61	.62	3.39	.94	3.33	.89	3.79	1.01	3.63	.78	7.143	.001***

* $p \leq .05$ * $p \leq .01$ * $p \leq .001$

Para identificar os preditores significativos da motivação realizou-se uma regressão linear múltipla com esta variável, como variável dependente e as variáveis relacionadas com a satisfação com a CPL, como variáveis independentes.

O modelo é estatisticamente significativo e explica 45.7% da variância total dos níveis de motivação, $F(11, 258) = 21.568$, $p = .001$. As variáveis CPL e sociedade ($\beta = .163$, $p = .025$), Satisfação com as condições trabalho ($\beta = .222$, $p = .018$) e a satisfação com as condições de Segurança ($\beta = .207$, $p = .014$) revelaram-se preditores significativos dos níveis de motivação. Assim, como os coeficientes de regressão são positivos, à medida que aumenta a satisfação com a relação da CPL com a sociedade, a satisfação com as condições trabalho e a satisfação com as condições de segurança aumentam também os níveis motivacionais dos trabalhadores da CPL.

Tabela 18 - Coeficientes

Modelo		Coeficientes não estandardizados B	Coeficientes não estandardizados Std. Error	Coeficientes estandardizados Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.942	.254		3.707	.000
	Tomada Decisão	-.029	.090	-.028	-.326	.745
	CPL Sociedade	.213	.094	.163	2.256	.025*
	Gestão	.107	.093	.103	1.151	.251
	Condições	.251	.106	.222	2.378	.018*
	Carreira	.025	.087	.024	.282	.778
	Gestão Topo	.194	.101	.185	1.925	.055
	Gestão Intermédia	.073	.076	.078	.958	.339
	Sistemas informação	-.013	.088	-.011	-.142	.887
	Condições Segurança	.232	.093	.207	2.486	.014*
	Impressora	-.108	.062	-.123	-1.736	.084
	Equipamentos da UO	-.109	.060	-.120	-1.812	.071

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Face ao exposto e respondendo à 1.ª hipótese, de que os trabalhadores mais jovens têm uma visão mais negativa face à satisfação profissional do que os trabalhadores mais velhos, podemos afirmar pelos resultados do teste da Anova One-Way, presentes na tabela 16, que em todas as dimensões a satisfação diminui em função da idade, ou seja, quanto maior a idade, maior a satisfação profissional. Os indivíduos mais antigos poderão apresentar uma satisfação profissional superior ou então mais conformista, ao contrário dos mais jovens que provavelmente procuram e valorizam novas oportunidades à qual a CPL não está a corresponder. Neste sentido cativar e reter os trabalhadores mais jovens poderá ser um bom investimento, uma vez que estes são os impulsionadores das novas ideias, o futuro e o sucesso de qualquer organização, diminuindo um eventual *turnover* (rotatividade dos recursos humanos) que em muito contribui para o empobrecimento (a diferentes níveis) das empresas/instituições.

Para a 2.ª hipótese colocada, ou seja, se a unidade orgânica influencia positivamente a satisfação profissional dos trabalhadores, aplicou-se o teste da Anova One-Way e analisando os resultados da mesma (na tabela 16), podemos declarar que a hipótese é verificada parcialmente, isto porque, dependendo das dimensões do questionário os CED, de tipo 2 e 3, apresentam níveis de satisfação mais baixos, já o CCC e os SC níveis mais elevados. Podemos ainda associar estes baixos níveis de satisfação às dimensões relacionadas com estruturas/equipamentos existentes nos respetivos postos

de trabalho, o que indica que poderão estar a sugerir uma renovação e inovação dos mesmos, para que isso não impacte no normal funcionamento das funções diárias associadas a cada trabalhador.

Quanto à 3.ª hipótese formulada, de que os trabalhadores com uma posição de carreira/ categoria mais elevada são mais satisfeitos profissionalmente, do que os que ocupam posições mais baixas na hierarquia, e considerando os resultados do teste Anova One-Way, obtidos na tabela 15, pode confirmar-se a aceitação parcial da hipótese, uma vez que os trabalhadores que exercem cargos de direção, ou seja, com uma carreira/ categoria mais elevada encontram-se mais satisfeitos profissionalmente. Em contrapartida os trabalhadores da carreira docente que também se encontram no "topo da pirâmide", o mesmo não se verifica. Nas carreiras gerais também há indicadores de satisfação inferior aos restantes. Estes resultados poderão refletir a disparidade e assimetria económica própria das carreiras, pois nas carreiras gerais, é onde estão integrados os trabalhadores que auferem rendimentos mais baixos. Contudo, estes não serão os principais motivos da insatisfação, pois poderão estar associados ao tipo de funções que está atribuída a cada carreira, à falta de reconhecimento por parte dos colegas ou superiores, ou também pelas baixas perspetivas de carreira.
Na 4.ª hipótese enunciada, a satisfação profissional dos trabalhadores da CPL aumenta em função dos anos de recolha de dados, verificou-se um crescimento ao longo dos anos, embora seja no último ano da recolha de dados (em 2018), os valores de satisfação mais expressivos. Isto poderá significar, que na sua maioria as condições de trabalho estão garantidas e os trabalhadores sentem-se felizes ou realizados no exercício das suas funções na CPL.

PARTE IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Desde sempre que os ambientes organizacionais têm um peso significativo nos relacionamentos de qualidade, de colaboração e entreajuda. E atualmente, cada vez mais, assistimos à modificação e constante desenvolvimento desses mesmos ambientes organizacionais, seja numa perspetiva cultural, social, ou mesmo resultante das inovações tecnológicas ao alcance das organizações. Assim, o clima organizacional torna-se o principal decisor no que concerne à satisfação e a motivação dos trabalhadores. Quer isto dizer que em caso de conflitos, competições pouco saudáveis ou mesmo ausência do espírito de equipa, todos acabam por ser prejudicados, pois começam a perdurar os sentimentos de exaustão, fadigada, desvalorização e, consequentemente, a insatisfação e desmotivação. Portanto, o clima presente no ambiente de trabalho é o espelho da relação entre o trabalhador e a organização.

Para finalizar, abordamos de seguida, em forma de síntese, os resultados apurados nesta análise contrastando com alguns estudos presentes na literatura, acrescentamos ainda as limitações que surgiram no decorrer da investigação, bem como sugestões e contribuições que poderão ser vantajosas para um enriquecimento da literatura científica quer para a temática do clima organizacional e consequentemente da satisfação profissional, quer para o enquadramento das organizações públicas.

Olhando então para os resultados obtidos e de uma forma geral, todas as dimensões se encontram acima da média, o que significa que os níveis de satisfação dos trabalhadores são elevados.

Há uma tendência crescente dos níveis de satisfação ao longo dos anos. Se compararmos os anos de 2015 e 2018, constatamos que, excetuando nas dimensões satisfação com a gestão intermédia e satisfação com a impressora e consumíveis, todas as restantes apresentam níveis de satisfação significativamente mais elevados em 2018.

Para Martín (2008) os trabalhadores da faixa etária mais elevada são os que apresentam o maior nível de satisfação, analogamente aos trabalhadores da CPL, pois são os mais jovens os mais insatisfeitos. A investigadora demonstrou ainda que os fatores que geram menor nível de satisfação são as relações sociais com os superiores. Já na CPL, a classe de trabalhadores mais jovens apresentam menor satisfação nas dimensões da satisfação com a tomada de decisão, com as condições de trabalho, com

o desenvolvimento de carreira, com a gestão de topo, com as condições de segurança, com equipamentos e serviços da UO.

À semelhança do que ocorreu com os trabalhadores da CPL, também no estudo dos autores Taylor e Westover (2011) de um modo geral, os trabalhadores do setor público inquiridos apresentaram-se bastante satisfeitos, além da satisfação também estar associada à importância de ter um emprego que lhes possibilite ajudar o próximo; o facto de ser um trabalho interessante, oferecer alguma independência e autonomia e as relações entre pares/colegas. Os autores verificaram ainda que os trabalhadores são indiferentes no que se refere à oferta de um bom salário, segurança e perspetivas de progressão na carreira, ao contrário dos trabalhadores da CPL, os que ocupam cargos de direção, que valorizam a dimensão da satisfação com o desenvolvimento/progressão na carreira, bem como a satisfação com a tomada de decisão, com a CPL e a sociedade, com o sistema avaliação e reconhecimento de trabalhadores, com as condições de trabalho, com a gestão de topo e ainda os níveis de motivação (sendo os trabalhadores das carreiras gerais, os mais insatisfeitos nestas mesmas dimensões).Também Çınar e Karcıoğlu (2012), corroboram a ideia de que quanto mais elevado o cargo ocupado na organização, maior o nível de satisfação. Na CPL, verificou-se ainda que relativamente às dimensões da satisfação com a gestão, com a gestão de nível intermédio, com a impressora e consumíveis e com os equipamentos e serviços da UO, continuam a ser os dirigentes os que se sentem mais satisfeitos ao contrário dos trabalhadores da carreira docente e dos integrados nas carreiras gerais, que continuam a apresentar menores níveis de satisfação.

Foi também apurado que os trabalhadores da CPL apresentam níveis de satisfação mais elevados, quando relacionamos a satisfação com a gestão de topo e a satisfação com o sistema de avaliação e reconhecimento de trabalhadores e ainda entre a satisfação com a tomada de decisão e novamente a satisfação com o sistema de avaliação e reconhecimento de trabalhadores. Neste seguimento da tomada de decisão e de reconhecimento dos trabalhadores, os investigadores Wang e Yang (2015) conseguiram verificar que os trabalhadores sentem-se mais satisfeitos se lhes for admitido participar na gestão das organizações, mesmo que informalmente, assim como as relações interpessoais são moderadas positivamente pela satisfação, ao contrário do desenvolvimento da carreira que é moderado negativamente.

Quando comparados os níveis de satisfação com a UO na CPL, são os trabalhadores do CED tipo 3, os que apresentam níveis de satisfação mais baixos na dimensão da satisfação com a gestão. Na satisfação com a gestão intermédia, são os trabalhadores do CCC, os apresentam níveis de satisfação mais elevados. Na satisfação com os sistemas de informação são os trabalhadores dos Serviços Centrais, os que apresentam níveis de satisfação mais elevados. Na satisfação com as condições de segurança, com a impressora e consumíveis e com os equipamentos da UO, são os trabalhadores dos CED tipo 2 que apresentam níveis de satisfação mais baixos. Contudo, nos estudos de Marques, Borges e Reis (2016) foi verificado, que os trabalhadores se encontravam muito satisfeitos com as condições de segurança e saúde, com a estabilidade no emprego, com a integração social, com os supervisores e ainda com a relevância social do próprio trabalho.

Tratando-se de um organismo público, é salutar constatar que a CPL possui um clima de trabalho bastante satisfatório para os seus trabalhadores. Tais resultados espelham, certamente a tão nobre missão, que tendo um cariz mais social (pois promove e assegura a proteção dos direitos das crianças e adolescentes desprovidas de meio familiar, responsabilizando-se pela qualidade do seu sucesso profissional, mas também pessoal), apela às emoções dos trabalhadores, e que faz com que todos os possíveis constrangimentos fiquem em segundo plano e o que se destaca, no fundo, é o objetivo final de cada dia de trabalho – trabalhar em prol de um futuro promissor e mais risonho para as crianças que a CPL acolhe.

Propostas de melhoria

De forma a contornar os resultados menos positivos que foram apurados, nomeadamente quanto à insatisfação dos trabalhadores da carreira docente e carreiras gerais, assim como a insatisfação dos trabalhadores mais jovens e ainda com a insatisfação relativa à dimensão da satisfação com a gestão, de uma forma geral, as minhas sugestões/propostas para contrariar e reverter este processo de insatisfação e consequentemente estimular o clima organizacional, passam por um conjunto de medidas associadas à Gestão de Recursos Humanos:

<u>Promover a integração dos trabalhadores</u>

Dentro de uma organização, pública ou privada, é fundamental que as pessoas sejam conhecedoras das suas funções, mas sobretudo que gostem de as desempenhar, mas nenhum trabalho vai ser eficiente se não existir uma sinergia entre toda a equipa. Portanto, incluir, envolver e integrar os trabalhadores, principalmente os mais jovens que demonstraram menor nível de satisfação, para entenderem o propósito da organização e dar-lhes a conhecer todas as áreas, processos, projetos e acima de tudo deixá-los participar e opinar sobre essas matérias, para que se sintam valorizados e parte integrante da equipa, é o que todos esperam do seu empregador.

Celebrar as conquistas de projetos/objetivos/metas

Quando algum projeto é alcançado, ou quando a organização conquista um grande objetivo, é crucial que esse momento seja dado a conhecer, por exemplo com um *happy hour* no final do expediente, ou com um discurso especial do Dirigente do respetivo departamento. Podemos recordar um exemplo muito simples que é o das comemorações de uma equipa de futebol quando marca um golo, esse momento de união é importante para manifestar o contentamento do êxito e lembrar do objetivo final que foi atingido e no qual cada um teve uma contribuição muito significativa. Estes momentos poderão servir para promover a união da equipa e a inclusão de todos, levando a uma melhoria do clima organizacional e consequentemente ao aumenta da satisfação, por parte dos trabalhadores que se sentem mais insatisfeitos (carreiras gerais e docentes e também os trabalhadores mais jovens).

Partilhar conhecimento

Uma equipa de trabalho, normalmente agrupa pessoas com diversas bagagens culturais, pessoais e profissionais. Partilhar essas experiências dos trabalhadores através de *workshops* é uma ótima forma de agregar valor no espaço de trabalho e enriquecer os conhecimentos da equipa, ao mesmo tempo que lhes permite conhecerem-se e estreitarem os seus laços afetivos.

Proporcionar recompensas não monetárias

Uma vez que se trata de uma instituição pública e existem tabelas salariais legisladas a cumprir, a forma de recompensar os trabalhadores pela atribuição de outro género de compensações não monetárias. São exemplos disso, a disponibilização de um *breakfast* em intervalos estratégicos, realizações dinâmicas de integração, oferta de vale/cheque

presente para atividades de lazer, entre outros, são ações simples promovidas por grandes empresas, como a Google, e que podem ser aplicadas em qualquer organização. Outros conteúdos igualmente valorizados poderão ser o teletrabalho, a maior flexibilidade horária, o dia de compensação no aniversário, entre outras.

Reconhecer os trabalhadores

Diversos estudos demonstram que esta prática de reconhecimento está diretamente ligada à retenção, ao *engagement* e à performance do trabalhador o que, impacta positivamente na satisfação e até mesmo nos resultados/objetivos globais da organização. Até porque, divulgar publicamente o bom desempenho dos trabalhadores, os sucessos individuais, ou das equipas, assim como as atitudes exemplares, que vão de acordo com a conduta que a organização espera dos seus trabalhadores é uma forma de estimular uma competição saudável e ao mesmo tempo de orientar os seus comportamentos.

Comunicar sem "ruídos"

E não menos importante do que todas as medidas anteriores, é o feedback. A comunicação profissional exige assertividade e transparência e os *feedbacks* são excelentes formas de auxiliar os trabalhadores a melhorar e a desenvolverem-se profissionalmente. Assim, podemos dizer que o *feedback* é sinónimo de evolução profissional, mas também de avaliação de pessoas, uma vez que diminui ansiedades e incertezas. Ele simboliza uma apreciação positiva ou negativa, mas sempre construtiva. O *feedback* não acontece, ou pelo menos não deveria acontecer de forma unilateral, ao contrário do que é muitas vezes divulgado. Este é um processo que favorece mais quem recebe, do que quem transmite a mensagem e como tal deve funcionar como uma via de sentido duplo, ou seja, as chefias devem passar a sua mensagem (focando os pontos positivos, e ao mesmo tempo os aspetos a melhorar), mas também devem estar recetivos a ouvir a mensagem que o trabalhador tem para devolver. Concluindo, todas as críticas, sugestões e opiniões devem ser acolhidas, ponderadas e analisadas, pois só desta forma os trabalhadores e as organizações poderão crescer e desenvolverem-se em parceria, harmonia e união.

Para solucionar as questões relacionadas à insatisfação gerada com a impressora e consumíveis e com os sistemas de informação, deverá ser efetuado um levantamento com as sugestões mais específicas sobre estas questões de forma a perceber quais as reais necessidades dos trabalhadores e então atuar sobre esse apuramento. Mas ainda assim, há algumas medidas que podem ser aplicadas e que poderão garantir a satisfação dos trabalhadores.

A eficiência e eficácia de qualquer organização depende muito da capacidade de produção dos trabalhadores e de cumprir diversos prazos importantes na organização.

Ora, para atingir este sucesso organizacional, há um aspeto extremamente importante que não pode ser negligenciado e falamos da disponibilização de material/equipamento/ ferramentas/instrumentos tecnológicos aos trabalhadores para que as tarefas sejam concretizadas, sem qualquer tipo de impedimento. É necessário efetuar este investimento momentâneo que poderá conduzir a benefícios de longo prazo, quer para a organização (que atinge os seus objetivos), quer para os trabalhadores (que mantém um bom clima organizacional e naturalmente maior satisfação profissional).

Este investimento terá repercussões e vantagens a nível:

- Da segurança na preservação dos dados e informações confidenciais, isto é, assegurar que os documentos/ arquivos/ pastas importantes não são perdidos ou danificados;
- Do desempenho, pois equipas com elevada performance, necessitam de equipamentos que simplifiquem a execução das tarefas, mas também que estejam à altura das responsabilidades que são conferidas aos trabalhadores. Instrumentos tecnológicos de qualidade inferior tornam a mais simples das tarefas uma angústia para quem a executa;
- Da empresa, uma vez que vai facilitar a organização de todos os processos internos, deixar uma imagem positiva para o exterior e libertar os trabalhadores para outro tipo de funções consideradas mais relevantes pela empresa;
- Da inovação, ou seja, a aptidão para inovar e apresentar novas soluções para questões antigas, que anteriormente eram procrastinadas;
- Do trabalhador, que tendo todos os equipamentos necessários (funciona como um aliado) garante que as suas funções são cumpridas atempadamente, logo, não se vai verificar a insatisfação do trabalhador com este tipo de questões, o que resulta numa maior produtividade.

Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Como qualquer pesquisa exploratória, este estudo apresenta limitações, e como primeira fragilidade podemos apontar a extensão do questionário, o que pode comprometer e enviesar as respostas dos trabalhadores, pela exaustão. Portanto, a sugestão poderia passar por dividir-se o questionário por fases temporais.

O tipo de escala utilizado pode também condicionar as respostas por não ser uma escala simétrica, isto é, temos três hipóteses de resposta negativa e duas positivas e não existe um ponto neutro, ou seja é uma escala tendenciosa. O que pode conduzir a resultados negativos e não necessariamente representativos da realidade.

Outra limitação é o facto de este questionário possuir pouquíssimas questões demográficas (apenas idade, carreira/categoria e UO). Com questões como género, escolaridade, anos de antiguidade na função, estado civil e tipologia de horário praticado, poderíamos obter resultados bastante curiosos que nos iriam permitir apurar mais pormenorizadamente onde o grau de satisfação/insatisfação é superior, sem nunca colocar em causa a confidencialidade e identidade dos trabalhadores.

Pelo facto de terem sido retiradas duas variáveis demográficas do estudo nos dois últimos anos em análise, como vimos anteriormente, comprometeu o apuramento dos resultados na sua íntegra.

Por último, referir que por se tratar de um estudo de caso, nomeadamente, sobre a CPL, não nos permite generalizar os resultados para outras instituições públicas e os seus trabalhadores.

Apesar das limitações evidenciadas, esta análise contribui para uma compreensão mais ampla da satisfação/ insatisfação dos trabalhadores da CPL apenas com os dados recolhidos ao longo dos quatro anos e com as variáveis possíveis (idade, carreira/ categoria e UO). A amostra foi composta pela maioria dos profissionais que trabalham na CPL, que desempenham diversos tipos de funções e praticando vários tipos de horários e com estados civis diferentes. Embora esse não tenha sido o foco desta análise, a temática da componente familiar é uma problemática que instiga novas questões de pesquisa para confirmar o grau de satisfação dos trabalhadores com a dicotomia trabalho/vida familiar.

Oportunamente, seria muito interessante também, averiguar resultados quanto à conjugação da variável satisfação com a variável da responsabilidade social, uma vez que toda a história da CPL está coadunada a esta prática, apesar de já estar implementada nas atividades do quotidiano da CPL.

Bastante pertinente seria ainda estudar a satisfação profissional em outras instituições públicas da mesma área de atuação, de forma a poderem efetuar-se comparações entre os trabalhadores, com as mesmas variáveis, percebendo o que mais contribui para a sua satisfação/ insatisfação.

REFERÊNCIAS

Ali, A., & Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences, 1*(2), 1-20.

Alonso, A. R., Fernández P. G., & Valle R. D. (2017). Estudio de la satisfacción laboral en los equipos de atención primaria en un área sanitaria de Asturias. *Revista Enfermería Global, 16*(3), 384-399. doi: 10.6018/eglobal.16.3.256641

Alves, T. O. (2014). *Clima Organizacional: um estudo em um órgão público do distrito federal*. (Trabalho de curso em Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília).

Asproni, G. (2004). Motivation, teamwork, and agile development. *Giovanni Asproni. Agile Times, 4*, 1-9.

Bispo, C. A. F. (2006). Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Production, (16)*2, 258-273. doi: 10.1590/SO103-65132006000200007

Bravo, M. J. P., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral. In J. M. Peiró, & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto* (Vol. 1, pp. 343-394). Madrid: Editorial Síntesis.

Cappi, M. N., & Araujo, B. F. V. B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *REAd. Revista Eletrónica de Administração (Porto Alegre), 21*(3), 576-600. doi: 10.1590/1413-2311.0782014.54843

Cardoso, J. H. L. (2015). *Desenvolvimento e Validação de um Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional: O Caso Lusoponte*. (Dissertação de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa).

Casa Pia de Lisboa I.P. (2016). *Anexos RAC_2016*. Recuperado em 16 mai. 2020 de http://www.casapia.pt/wa_files/RAC_202016_anexos.pdf

Casa Pia de Lisboa I.P. (2020). *História*. [Em linha]. Recuperado em 16 mai. 2020 de http://www.casapia.pt/historia.html

Chiavenato, I. (2000). *Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas.

Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2012). The level of job satisfaction in public sector: a survey study in the province of Ağri, Eastern Anatolia, Turkey. *Journal Economics and Management, 17*(2), 712-718. doi: 10.5755/j01.em.17.2.2203

Coda, R. (1993). Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. *Administração em Pauta*, *75*, 3.

Coda, R., Silva, D., & Custodio, I. (2015). Multidimensional Configurations of the Organizational Climate construct. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(14), 1827-1847. doi: 10.1080/09585192.2014.962561

Cojocaru, D. N., & Stoican, C. (2010). Diagnosis of the organizational climate as mean of management of communication. *The Yearbook of The "Gh. Zane" Institute of Economic Researches, Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research,* 19, 5-26.

Cortinhas, A. M. V. (2014). *Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes – crise e crescimento.* (Dissertação de Mestrado de Gestão, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa).

Cura, M. L. A. & Rodrigues, A. R. F. (1999). Satisfação profissional do enfermeiro. *Revista Latino-americana Enfermagem, 7*(4), 21-28. doi: 10.1590/SO104-11691999000400004

Decreto-Lei n.º 77/2012, de 26 de março. *Diário da República n.º 61/2012, Série I.* Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

Doron, R., & Parot, F. (2001). *Dicionário de psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores.

Dunnette, M. (1976) - *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College Pub. Co.

Escardíbul, J. O. F. & Afcha, S. C. (2017). Determinants of the job satisfaction of PhD holders: an analysis by gender, employment sector, and type of satisfaction in Spain. *Higher Education*, *74*(5), 855-875. doi: 10.1007/s10734-016-0081-1

Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Portugal: Editora McGraw-Hill.

Furnham, A., & Goodstein, L. (1997). The Organizational Climate Questionnaire (OCQ). *The 1997 Annual*, *2*, 163-170.

Great Place To Work. (s.d.). *Como ser um Great Place To Work?*. [Em linha]. Recuperado em 16 mai. 2020 de https://www.greatplacetowork.pt/best-workplaces-topic/criterios-como-ser-um-dos-melhores-lugares-para-trabalhar

Great Place To Work Ireland. (2013). *The Great Place To Work Model - Employee's Perspective*. [Em linha]. Recuperado em 16 mai. 2020 de https://www.youtube.com/watch?v=LShNOgJwoTY

Harrison, M. I. (1997). Applying multiple paradigms and theoretical perspectives en organizational diagnosis. Presentation in the *New Directions in Organizational Diagnosis Academy of Management*. Massachusetts, Boston.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man.* New York: Thomas Y. Crowell Publishers.

Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143. doi: 10.2307/2117735

Kanten, P., & Ülker, F. E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, *2*(4), 144-160.

Kulkarni, P. M., & Chiniwar, S. G. (2009, april). Employee motivation and work performance - a study of small-scale sector in the city of Belgaum, Karnataka State, India. Presentation in the *International Conference on Technology and Business Management*. Emirados Árabes Unidos, Dubai.

Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, *12*, 100-107.

Linhares, S. R. M. (2015). *Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores.* (Dissertação de Mestrado de Gestão, Universidade de Aveiro, Aveiro).

Lobo, F. (2003). *Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Porto: Calouste Gulbenkian.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (5ª Ed.)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics (6ª Ed.)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Marques, A. L., Borges, R., & Reis, I. C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, *50*(1), 41-58. doi: 10.1590/0034-7612131034

Martín, P. A. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *24*(1), 25-40.

Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B., & Latorre, M. R. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, *38*(1), 55-61. doi: 10.1590/S0034-89102004000100008

Menezes, I., & Gomes, A. (2010). Clima Organizacional: Uma Revisão Histórica do Construto. *Psicologia em Revista*, *16*(1), 158-179.

Neves, J. (1996). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no contexto de outros países*. (Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa).

Oliveira, D., Carvalho, R. J. & Rosa, A. C. M. (2012). *Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização*. Trabalho

apresentado no 9.º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Guaratinguetá, São Paulo.

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. & Wallace, A. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, *26*(4), 379-408. doi: 10.1002/job.312

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. Scientific Papers of the University of Pardubice. *Series D, Faculty of Economics & Administration*, *16*(21), 151-160.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, G., & Gowda, P. (2011). A study of organizational climate in professional college libraries and information centres in Mangalore city. *Annals of Library and Information Studies*, *58*(1), 24-33.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*, 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020

Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, *59*(1), 229-257.

Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press. 1-29. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0001

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology*, *64*, 361-388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.

Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis, & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Shirom, A. & Harrison M. (1995). Trends in Organizational Behavior. In A. Cooper, C.L., e Rousseau, D. M. (Ed.s), *Diagnostic Models for Organizations: Toward an Integrative Perspective* (pp. 85-105). Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sims, Jr. H. P., & Lafollette, W. (1975). An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Psychology*, *28*(1), 19-38. doi: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb00388

Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(9), 1667-1682. doi: 10.1080/09585190802295157.

Steel, B. S., Pierce J. C., Berman, E., & Taylor, J. (2017). Job satisfaction in Cascadia: A comparison of British Columbia, Oregon, and Washington civil servants. *The Social Science Journal, 54*(4), 379-388. doi: 10.1016/j.soscij.2017.07.011

Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job Satisfaction in The Public Service. *Public Management Review*, *13*(5), 731-751. doi: 10.1080/14719037.2010.532959

Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Wang W., & Yang X. (2015). Does Informal Participation Increase Job Satisfaction in Public Organizations? A Study on Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 44(3), 356-374. doi: 10.1177/0091026015586264

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, *12*(2), 173-194. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1

Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, *24*(1), 18-40. doi: 10.1177/0734371X03259860

Xavier, O. S. (1986). Clima Organizacional na Pesquisa Agropecuária: Perceção e Aspiração. *Revista de Administração*, *21*(4), 33-48.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Dimensões e sud-dimensões do questionário da CPL

Apêndice B - Dimensões e sub-dimensões do questionário original (da DGAEP)

Apêndice C - Instrumentos de medição do Clima Organizacional

APÊNDICE A

Dimensões e sud-dimensões do questionário da CPL

Questionário de auto-avaliação da satisfação dos colaboradores

Cara(o) Colega,

Este questionário versa sobre um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a Casa Pia de Lisboa, IP de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Avalie apenas o que utiliza, de forma a garantir a maior fiabilidade dos resultados.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O seu tratamento é efetuado de uma forma global, não estando sujeito a uma análise individualizada.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

Identificação da Unidade Orgânica:

Serviços Centrais	☐	CED N.ª Sr.ª da Conceição	☐
CED António Aurélio da Costa Ferreira	☐	CED Pina Manique	☐
CED Francisco Margiochi	☐	CED Santa Catarina	☐
CED Jacob Rodrigues Pereira	☐	CED Santa Clara	☐
CED D. Maria Pia	☐	Centro Cultural Casapiano	☐
CED D. Nuno Álvares Pereira	☐	CEAS	☐

Carreira / Cargo:

Assistente Operacional	☐
Assistente Técnico	☐
Dirigente	☐
Docente	☐
Informática	☐
Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	☐
Técnico Superior	☐

Idade:

20 a 29 anos	☐
30 a 39 anos	☐
40 a 49 anos	☐
50 a 59 anos	☐
60 anos ou mais	☐

Avalie as questões seguintes, de acordo com a escala:

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

1. Satisfação global dos colaboradores com a CPL, IP							
Satisfação com…		**Grau de Satisfação**					**Registe aqui as suas sugestões de melhoria**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	
1.1 Imagem da CPL, IP.							
1.2 Desempenho global da CPL, IP.							
1.3 Papel da CPL, IP na sociedade.							
1.4 Relacionamento da CPL, IP com os cidadãos e a sociedade.							
1.5 Forma como a CPL, IP gere os conflitos de interesses.							
1.6 Nível de envolvimento dos colaboradores na CPL, IP e na respetiva missão.							
1.7 Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.	1.7.1. Informação disponibilizada aos colaboradores						
	1.7.2. Oportunidade de participação nos processos de tomada de decisão.						
	1.7.3. Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.						
1.8 Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria.							

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

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão								
Satisfação com…		**Grau de Satisfação**						**Registe aqui as suas sugestões de melhoria**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**n.a.** (não aplicável)	
2.1 Aptidão da liderança para conduzir a CPL, IP. *(estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos…)*	2.1.1 Gestão de topo *(entendida como o Conselho Diretivo da CPL, IP)*							
	2.1.2 Gestão de nível intermédio *(entendida como a Direção do CED/ Departamento/Unidade)*							
2.2 Aptidão da gestão para comunicar	2.2.1 Gestão de topo *(entendida como o Conselho Diretivo da CPL, IP)*							
	2.2.2 Gestão de nível intermédio *(entendida como a Direção do CED/ Departamento/Unidade)*							
2.3 Forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado.								
2.4 Informação disponibilizada sobre o sistema de avaliação de desempenho em vigor.								
2.5 Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados.	2.5.1 Grau de envolvimento na definição de objetivos.							
	2.5.2 Conhecimento dos objetivos do CED/Unidade Orgânica e do seu contributo para os objetivos gerais da CPL.							
	2.5.3 Acompanhamento do desempenho pela chefia.							
2.6 Forma como a CPL, IP reconhece os esforços individuais (Reconhecimento e medidas implementadas).								
2.7 Forma como a CPL, IP reconhece os esforços de grupo (Reconhecimento e medidas implementadas).								
2.8 Postura da CPL, IP face à mudança e à modernização.								
2.9 Implementação de medidas de Responsabilidade Social (ex: Bem-Estar dos colaboradores, Voluntariado e Ambiente)								

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

3. Satisfação com as condições de trabalho							
Satisfação com…		**Grau de Satisfação**					**Registe aqui as suas sugestões de melhoria**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	
3.1 Ambiente de trabalho.							
3.2 Modo como a CPL, IP gere conflitos, queixas ou problemas pessoais.							
3.3 Horário de trabalho	3.3.1 Duração.						
	3.3.2 Modalidade.						
	3.3.3 Controlo da assiduidade.						
3.4 Compensação do trabalho extraordinário.							
3.5 Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e pessoal.							
3.6 Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais.							
3.7 Igualdade de oportunidades nos processos de promoção.							
3.8 Igualdade de tratamento na CPL, IP.							

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

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira							
Satisfação com…		**Grau de Satisfação**					**O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	
4.1 Política de gestão de recursos humanos existente na CPL, IP.							
4.2 Promoção da mobilidade na CPL.							
4.3 Formação.	4.3.1 Ações de formação realizadas até ao presente.						
	4.3.2 Aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.						
4.4 Oportunidade de desenvolver novas competências.							
4.5 Oportunidade de desenvolver objetivos individuais/de carreira.							

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

5. Níveis de motivação						
Motivação para…	**Grau de Motivação**					**O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
5.1 Aprender novos métodos de trabalho.						
5.2 Desenvolver trabalho em equipa.						
5.3 Participar em ações de formação.						
5.4 Participar em projetos de mudança na CPL, IP.						
5.5 Sugerir melhorias.						

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

6. Satisfação com o estilo de liderança						
Satisfação com a gestão de topo *(entendida como o Conselho Diretivo da CPL, IP)*	**Grau de Satisfação**					**Registe aqui as suas sugestões de melhoria**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
6.1 Lidera através do exemplo.						
6.2 Aceita críticas construtivas.						
6.3 Aceita sugestões de melhoria.						
6.4 Delega competências e responsabilidades.						
6.5 Estimula a iniciativa das pessoas.						
6.6 Encoraja a confiança mútua e o respeito.						
6.7 Promove o desenvolvimento de uma cultura de mudança.						
6.8 Promove ações de formação.						
6.9 Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.						
6.10 Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.						
6.11 Transmite os objetivos da CPL,IP.						

Satisfação com a gestão de nível intermédio… *(entendida como a Direção do CED/ Departamento/Unidade)*	**Grau de Satisfação**						**Registe aqui as suas sugestões de melhoria**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**n.a.** **(não aplicável)**	
6.12 Lidera através do exemplo.							
6.13 Aceita críticas construtivas.							
6.14 Aceita sugestões de melhoria.							
6.15 Delega competências e responsabilidades.							
6.16 Estimula a iniciativa das pessoas.							
6.17 Encoraja a confiança mútua e o respeito.							
6.18 Promove o desenvolvimento de uma cultura de mudança.							
6.19 Promove ações de formação.							
6.20 Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.							
6.21 Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.							
6.22 Transmite os objetivos do CED/Departamento/Unidade.							

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

7. Satisfação com equipamentos e serviços, condições de higiene e segurança

Avalie apenas o que utiliza:

Satisfação com…		Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	n.a. (não aplicável)	
7.1 Equipamentos Informáticos	7.1.1 Computador							
	7.1.2 Impressora							
	7.1.3 Consumíveis (tinteiros, toners, …)							
7.2 Equipamentos de Comunicação	7.2.1 Rede Informática da CPL							
	7.2.2 Ligação à Internet							
	7.2.3 Telefone / Fax							
7.3 Tempo de resolução dos problemas informáticos (Helpdesk)								
7.4 Sistemas de Informação e Software	7.4.1 Correio eletrónico							
	7.4.2 Intranet (Sistema de Informação de compartilha de informações e recursos entre utilizadores da CPL)							
	7.4.3 Smartdocs (Sistema de Informação e Gestão Documental)							
	7.4.4 SIGE (Sistema de Informação de Gestão de Educandos)							
	7.4.5 SIREF (Sistema de Informação de Respostas Educativas e Formativas)							
	7.4.6 Software específico para a função desempenhada Qual?_____							
7.5 Serviços Sociais da Administração Pública								
7.6 Higiene das instalações								
7.7 Condições de Segurança	7.7.1 Edifícios (conservação)							
	7.7.2 Equipamentos (mobiliário, maquinaria, …)							
	7.7.3 Controlo do acesso às instalações (vigilância)							
7.8 Conforto do posto de trabalho								
7.9 Saúde no Trabalho								
7.10 Desenvolvimento dos processos de acidentes de trabalho/ doenças profissionais								
7.11 Formação/Sensibilização na área da saúde								

Avalie apenas o que utiliza (relativamente à Unidade Orgânica a que pertence):								
7.12 Refeitório/Bar	7.12.1 Condições de higiene do refeitório/bar							
	7.12.2 Qualidade da refeição.							
	7.12.3 Quantidade servida por refeição.							
	7.12.4 Diversidade das ementas							
	7.12.5 Horários de funcionamento do refeitório/bar							
	7.12.6 Atendimento no refeitório/bar							
	7.12.7 Mobiliário, Equipamentos e Utensílios							
7.13 Espaços comuns de refeição para colaboradores	7.13.1 Condições de higiene							
	7.13.2 Mobiliário e Equipamentos							

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE B

Dimensões e sub-dimensões do questionário original (da DGAEP)

Questionário de satisfação para colaboradores

Identificação da Organização:
Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as actividades que desenvolve.

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

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

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

NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS AO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.

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

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

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

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
Satisfação com…		**Grau de Satisfação**					**Registe aqui as suas sugestões de melhoria**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Aptidão da liderança para conduzir a organização *(estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos…)*	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

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

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

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

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

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

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

C= Concordo; D= Discordo
1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

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

* Este quadro tem dois objectivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez que questiona os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança (Fase Rever). O resultado do tratamento dos dados relativamente a este quadro deve ser integrado no diagnóstico do subcritério 1.3.

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

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**						
Satisfação com…	**Grau de Satisfação**					**Registe aqui as suas sugestões de melhoria**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

** Este quadro serve para avaliar o resultado de algumas práticas de gestão de recursos existentes na organização, as quais são avaliadas no contexto do critério 3 e 4. A avaliação da satisfação dos colaboradores relativamente a estas questões deve ajudar as organizações a melhorar as práticas de gestão existentes. Devem ser acrescentadas aqui outras questões que a organização considerar pertinente avaliar.

APÊNDICE C

Instrumentos de medição do Clima Organizacional

DIMENSÃO	Litwin e Stringer 1968	Campbell 1970	Moos 1974	Kolb 1978	Sbragia 1983	Levering 1984	Kozlowski e Doherty 1989	Ribeiro 1990	Luz 1995	Ekvall 1996	Furnham e Goodstein 1997	GPTW 2001	Rizzatti 2002	Laros e Puente-Palácios 2004	Patterson 2005	Bispo 2006	Sopow 2007	Hafer e Gresham 2008	Coda 2014	TOTAL
Estrutura / Regras	•	•			•		•		•				•		•	•		•		9
Responsabilidade / Autonomia	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•	•		•			•		13
Desafio / Risco	•									•		•								3
Recompensas / Benefícios	•	•		•	•			•	•		•	•	•		•			•	•	12
Relacionamento	•				•	•			•		•	•	•	•		•				9
Cooperação	•			•	•		•	•			•	•	•			•	•	•	•	12
Conflitos	•				•					•	•						•	•		6
Identidade / Orgulho	•				•	•		•				•	•			•		•	•	9
Padrões	•			•	•															3
Consideração / Apoio		•	•		•		•						•		•	•				7
Implicação			•				•													2
Coesão / Integração			•												•					2
Clareza			•	•	•		•	•	•		•	•	•		•	•				11
Organização			•																	1
Pressão			•				•								•					3
Comodidade / Bem estar			•						•						•					3
Participação					•		•		•			•	•		•					6
Justiça					•	•							•							3
Carreira / Progresso					•			•	•		•	•	•						•	7
Liderança				•	•			•	•			•	•		•	•			•	9
Conformismo				•	•															2
Reconhecimento					•							•	•			•	•		•	6
Estado de tensão					•										•					2
Tolerância					•															1
Prestígio					•								•							2
Apoio logístico					•			•					•	•						4
Forma de controlo			•		•															2
Comprometimento											•		•	•						3
Carga de trabalho													•	•	•					3

Trabalho em equipa							•		•		•			•						4
Valorização do trabalho									•				•	•					•	4
Expectativas														•						1
Cultura organizacional															•	•				2
Estabilidade									•							•				2
Nível sociocultural																•				1
Convivência familiar																•				1
Situação financeira									•							•				2
Política / Economia																•				1
Segurança									•							•				2
Vida social																•				1
Respeito						•					•									2
Comunicação							•		•		•	•			•		•		•	7
Inovação			•							•	•				•					4
Qualidade de serviço											•				•					2
Moral											•									1
Apoio a ideias										•			•							2
Confiança / Abertura										•										1
Dinamismo										•										1
Satisfação													•							1
Objetivos organizacionais									•				•							2
Terceirização													•							1
Utilização do tempo													•							1
Credibilidade						•														1
Imparcialidade						•						•								2
Motivação																		•	•	2
Filosofia de gestão																			•	1
Gestão de pessoas							•												•	2
Avaliação de desempenho															•					1
Envolvimento															•					1
Formação															•					1
Foco externo															•					1
Reflexividade															•					1
Eficiência															•					1
Feedback de desempenho															•					1
Gestão do conhecimento																		•		1

Fonte: Cardoso (2015), p. 56-57