

**Fatores de Satisfação no Trabalho no Ensino Superior: Estudo de Caso Comparativo entre trabalhadores dos Setores Público e Privado em Angola**

**Versão Final Após Defesa**

**Joaquina Noloti Chienda**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

**Covilhã, janeiro de 2021**



# **Dedicatória**

Dedico este trabalho à Deus, fonte de toda sabedoria, à minha avó e à minha mãe, pilares da minha vida. Às minhas irmãs, cunhados e sobrinhos que enchem a minha vida de alegria.



# Agradecimentos

Após esta longa caminhada de momentos baixos e altos, mas sobretudo de muito aprendizado, é chegado o momento de dar crédito a todos aqueles que sem os quais a realização deste estudo não teria sido possível.

Em primeiro lugar agradeço à Deus, razão da minha existência e fonte de toda sabedoria. Gostaria também de prestar os meus agradecimentos à Universidade da Beira Interior e a todos os Professores com quem tive a honra de aprender ao longo do Mestrado em Gestão. Mas em especial ao meu orientador Prof. Doutor António João Santos Nunes, pela disponibilidade, paciência e partilha de conhecimentos.

Agradeço ao Decano do ISPH, Prof. Doutor Alberto R. W. Wapota e ao Diretor do ISPI Prof. Doutor Narciso Félix José Nhulilivali, por terem autorizado a realização do estudo nas instituições que dirigem.

A todos os entrevistados que aceitaram dar o seu contributo neste estudo, que dedicaram o seu tempo, confiança e atenção para responder às questões que deram origem aos resultados desta pesquisa.

Agradeço muito especialmente à minha avó Paulina Catumbo, por todo amor e carinho. À minha mãe Maria Catuta, por me dar a vida, sustento, educação e por me inspirar a lutar pelos meus sonhos. Às minhas irmãs, Ester, Lúcia, Teresa, Emília e Paulina, pelo amor incondicional e companheirismo. Aos meus cunhados, Bill, Bambi e Adão, pelo apoio e carinho. Aos meus sobrinhos e sobrinhas, por encherem a minha vida de alegria. A todos os colegas e amigos que de forma direta ou indireta me apoiaram e incentivaram ao longo desta caminhada.

A todos, um grande bem-haja!



## **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo principal identificar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho no ensino superior através da comparação entre duas instituições do setor público e privado situadas na cidade do Lubango (Angola). Para a sua concretização recorreu-se à abordagem qualitativa, através do método estudo de caso que nos permitiu fazer uma comparação da satisfação no trabalho entre funcionários do ISPH (público) e do ISPI (privado). A amostra de estudo utilizada é não-probabilística por conveniência constituída por 10 funcionários, sendo 5 do ISPH e os outros 5 do ISPI. A técnica utilizada para a recolha de dados foi um guião de entrevista com perguntas semiestruturadas aplicado online através da rede social WhatsApp, as entrevistas foram gravadas para posterior análise, os dados foram tratados usando a análise de conteúdo.

De acordo com os resultados constatou-se que, dos seis fatores elegidos para este estudo, em ambas instituições, os funcionários entrevistados sentem-se satisfeitos com a maioria dos fatores de satisfação estudados nomeadamente a autonomia e poder de decisão, as relações com a chefia, as relações com os colegas de trabalho e as características do trabalho. Ficou registado que os funcionários do ISPI mostraram certa vantagem com as características do trabalho devido as boas condições materiais e humanas de trabalho que a instituição oferece, facto que não se comprova no ISPH porque os funcionários alegaram que a instituição carece de condições materiais e humanas de trabalho.

Em ambas instituições estudadas, os principais fatores de insatisfação são as oportunidades de crescimento e promoções, assim como as remunerações e outros benefícios materiais. Quanto ao segundo fator mencionado, a única diferença verificada é o facto de os funcionários do ISPI terem declarado que os seus salários são pagos de acordo com as habilitações académicas, enquanto que para os funcionários do ISPH não. Mas esta diferença não foi considerada tão relevante porque o salário é apenas uma das componentes da remuneração e que no geral os funcionários do ISPI mostraram sentimentos de insatisfação com as remunerações e outros benefícios materiais.

## **Palavras-chave**

Satisfação no Trabalho; Fatores de Satisfação e Insatisfação; Ensino Superior: Público e Privado; Angola.



# **Abstract**

This study aimed to identify the factors that influence job satisfaction in higher education by comparing two public and private sector institutions located in the city of Lubango (Angola). To achieve this, we used a qualitative approach, through the case study method that allowed us to compare job satisfaction between ISPH (public) and ISPI (private) employees. The study sample used is non-probabilistic for convenience consisting of 10 employees, 5 from ISPH and the other 5 from ISPI. The technique used for data collection was an interview guide with semi-structured questions applied online through the social network WhatsApp, the interviews were recorded for later analysis, the data were treated using content analysis.

According to the results, it was found that, of the six factors chosen for this study, in both institutions, the interviewed employees feel satisfied with most of the satisfaction factors studied, namely the autonomy and decision-making power, the relations with the boss, relationships with co-workers and job characteristics. It was noted that ISPI employees showed a certain advantage with the work characteristics due to the good material and human working conditions that the institution offers, a fact that is not proven at ISPH because the employees claimed that the institution lacks material and human working conditions. job.

In both institutions studied, the main factors of dissatisfaction are opportunities for growth and promotions, as well as remuneration and other material benefits. As for the second factor mentioned, the only difference noted is the fact that ISPI employees have declared that their salaries are paid according to academic qualifications, whereas for ISPH employees they are not. But this difference was not considered as relevant because the salary is only one component of the remuneration and that in general the ISPI employees showed feelings of dissatisfaction with the remunerations and other material benefits.

## **Key words**

Job Satisfaction; Satisfaction and Dissatisfaction factors; Higher Education: Public and Private; Angola.



# Índice

1- Introdução .....	1
2- Revisão da literatura .....	3
2.1- Satisfação no trabalho .....	3
2.2 – Teorias de satisfação no trabalho .....	5
2.2.1- Teoria de Herzberg .....	5
2.2.2- Teoria da Discrepância .....	6
2.3- Fatores determinantes de satisfação no trabalho .....	7
2.4- Conseqüências da satisfação/insatisfação no trabalho .....	10
2.5- Satisfação no trabalho no ensino superior público e privado .....	12
2.6- Modelo de Análise .....	14
3- Metodologia da investigação .....	16
3.1- Objetivos da Investigação .....	16
3.2.1- Objetivo geral .....	16
3.2.2- Objetivos específicos .....	16
3.2- Tipo de pesquisa .....	16
3.3- População e amostra .....	17
3.4- Instrumento de recolha de dados .....	18
3.5- Procedimentos de investigação .....	19
3.6- Método de análise de dados .....	20
4- Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	21
4.1- Caraterização da amostra .....	21
4.2- Análise das dimensões de satisfação e insatisfação no trabalho .....	22
4.2.1- Caraterísticas do trabalho .....	23
4.2.2- Relação com o chefe .....	26
4.2.3- Relações com os colegas de trabalho .....	27
4.2.4- Remunerações e outros benefícios materiais .....	29
4.2.5- Autonomia e poder de decisão .....	31

4.2.6- Oportunidades de crescimento na carreira e promoções .....	32
4.2.7- Fatores de satisfação importantes .....	34
4.2.8- Críticas e sugestões .....	36
4.3- Comparação da satisfação e da insatisfação dos funcionários do ISPH (público) e do ISPI (privado) .....	40
4.3.1-Comparativo de satisfação .....	41
4.3.2- Comparativo de insatisfação .....	43
4.4- Modelo da satisfação/insatisfação dos trabalhadores .....	46
5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação .....	50
5.1 Conclusões .....	50
5.2. Limitações e Futuras linhas de investigação .....	54
Referências Bibliográficas .....	55
Anexos.....	65
Anexo I- Guião de Entrevista aos funcionários do ISPH e do ISPI .....	65
Anexo II- Carta de autorização de entrevista no ISPH .....	67
Anexo III- Carta de autorização de entrevista no ISPI .....	68



# Lista de Figuras

Figura 1– Esquematização do modelo de análise de satisfação dos trabalhadores .....	15
Figura 2-Modelo da satisfação/insatisfação dos trabalhadores do ISPH e do ISPI .....	46



# Lista de Quadros

Quadro nº 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra .....	21
Quadro nº 2- Satisfação e insatisfação com as características do trabalho .....	23
Quadro nº 3- Satisfação e insatisfação com o chefe .....	26
Quadro nº 4- Satisfação e insatisfação com os colegas de trabalho .....	27
Quadro nº 5- Satisfação e insatisfação com remunerações e outros benefícios materiais .....	29
Quadro nº 6- Satisfação e insatisfação com a autonomia e poder de decisão .....	31
Quadro nº 7- Satisfação e insatisfação com o crescimento na carreira e promoções .....	32
Quadro nº 8- Fatores de satisfação mais importantes .....	34
Quadro nº 9- Críticas em relação a satisfação no trabalho .....	36
Quadro nº 10 - Sugestões para melhorar a satisfação no trabalho .....	38
Quadro nº 11 Síntese comparativa da satisfação e insatisfação dos funcionários do ISPH (público) e do ISPI (privado) .....	40



## **Lista de Acrónimos**

ES	Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
ISPH	Instituto Superior Politécnico da Huíla
ISPI	Instituto Superior Politécnico Independente
RH	Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos



# 1-Introdução

No ambiente em mudança das instituições de ensino superior (doravante denominada IES), em um mercado educacional global competitivo, o envolvimento no trabalho da equipa académica e o bom desempenho, que podem resultar de satisfação e motivação na carreira académica, são cada vez mais importantes (Machado, Soares, Brites, Ferreira & Gouveia, 2011). A capacidade de qualquer universidade atingir os seus objetivos é uma função de sua capacidade de atrair, reter e manter funcionários competentes e satisfeitos em seu emprego (Bholane & Suryawanshi, 2015).

Atualmente, a satisfação no trabalho é um dos tópicos mais relevantes da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Existe um grande interesse em entender o fenómeno da satisfação ou insatisfação no trabalho (Rodríguez, 2002). Para além disso, é uma das variáveis dependentes consideradas importantes nas investigações no âmbito das ciências, parecendo representar um constructo complexo e dimensional, em torno do qual ainda se registam muitas ambiguidades terminológicas e de conceito (Seco, 2000). É também considerada de especial relevância para o setor trabalhista, pois afeta aspetos relacionados ao bem-estar, produtividade, relações de trabalho, realização pessoal e profissional, relações familiares, relações sociais e saúde (Alonso, 2008; Judge & Watanabe, 1993). É igualmente importante no setor público e privado, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (Khan, Yussof & Khan, 2014).

Ainda que diferentes pesquisadores tenham distintas definições de satisfação no trabalho, geralmente é percebido como o escopo do trabalho e todas as atitudes positivas em relação ao ambiente de trabalho (Staples & Higgins, 1998). Locke é o autor da definição mais popular de satisfação no trabalho. Para ele, a satisfação é um estado emocional positivo ou agradável de bem-estar, resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho ou de experiências do trabalho (Locke, 1969).

O ensino superior em África é reconhecido como uma força fundamental para a modernização e o desenvolvimento do continente e assume uma grande importância no que diz respeito à abertura de oportunidades para a capacitação das pessoas, a qualificação dos recursos humanos, a promoção da investigação científica, a criação cultural e tecnológica e o estímulo à inovação empresarial e social (Magalhães, 2004; Teferra & Altbach, 2004). No entanto, as IES africanas enfrentam dificuldades de várias ordens que constituem elementos que influenciam no seu desenvolvimento. Entre eles estão questões de financiamento, relevância, eficiência, qualidade, equidade, governança e relações universidade – estado (Amonoo-Neizer, 1998).

A satisfação no trabalho no ensino superior, é um tema que tem recebido pouca atenção dos pesquisadores em Angola. Masum, Azad & Beh (2015) afirmam que existem poucas pesquisas sobre a satisfação no trabalho da academia conduzidas no contexto de países em desenvolvimento, embora haja menção de que a pesquisa funciona no contexto de países ocidentais e desenvolvidos. Pontos de vista semelhantes ao supracitado foram expressos por Ssesanga & Garrett (2005). Assim, tendo em conta a escassez que acompanha a literatura relacionada à satisfação dos funcionários no ensino superior em Angola, o presente estudo tem como objetivo identificar os principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho no ensino superior público e privado no município do Lubango (Angola), através do estudo de caso comparativo aplicado no Instituto Superior Politécnico da Huila (doravante denominado ISPH) e no Instituto Superior Politécnico Independente (futuramente denominado ISPI) ambos público e privado, respetivamente.

O interesse por este tema deve-se ao facto de ser funcionária que exerce funções numa das instituições de ensino superior em estudo, facto que me levou a constatar no meu dia a dia junto aos meus colegas de trabalho, uma realidade marcada por comportamentos de descontentamentos frequentes em relação a vários fatores de satisfação no trabalho. Nesta senda, pretende-se contribuir para que se conheça um tanto da realidade dos funcionários das IES do Lubango, no sentido de tornar conhecidos os principais fatores que afetam a sua satisfação no trabalho. Esta pesquisa justifica-se na medida em que as organizações cada vez mais percebem a necessidade de manter os seus funcionários satisfeitos de modo a garantir um bom desempenho e o aumento da produtividade. Stankovska, Angelkoska, Osmani & Grncarovska (2017) afirmam que, sendo a equipa académica o principal recurso dentro das IES, uma estrutura universitária positiva e saudável não apenas aumentará a satisfação profissional do pessoal académico, mas também melhorará o ambiente de aprendizado e aumentará a produtividade da universidade.

Assim sendo, o trabalho encontra-se estruturada em cinco capítulos principais: 1) introdução; 2) revisão de literatura sobre principais conceitos, teorias de satisfação no trabalho, assim como os fatores influentes na satisfação dos trabalhadores no ensino superior público e privado; 3) metodologia da pesquisa; 4) apresentação e discussão dos resultados obtidos; 5) conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

## **2-Revisão da literatura**

### **2.1- Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é um tema que tem despertado a atenção de pesquisadores do comportamento humano nas organizações e de gestores empresariais, desde o início do século XX. Em 1912 Taylor efetuou pesquisas sobre a influência do ambiente de trabalho (nomeadamente a fadiga e o salário) no desempenho do trabalhador, sua satisfação e produtividade (Pocinho & Garcia, 2008). Elton Mayo, da Harvard Business School, realizou em 1927 um estudo em Hawthorne, da Western Electric Company de Chicago, com o objetivo de medir a satisfação no trabalho com base em variáveis como estilo de supervisão, produtividade e atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho (Vásquez & López, 2015). Mais tarde, Hoppock (1935) citado por Ferreira, Fernandes, Santos e Peiró (2010) no primeiro estudo intensivo publicado sobre o tema, evidencia novos fatores associados à satisfação com o trabalho, como a supervisão, condições de trabalho, desempenho e outros.

A satisfação no trabalho é um fenómeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que pode ter sobre os trabalhadores, afetando sua força física e mental, atitudes, comportamento profissional e social, tanto com implicações na vida pessoal do indivíduo quanto nas organizações (Martínez & Paraguay, 2003). Este assunto sempre foi interessante para a pesquisa, devido à sua estreita conexão com o desempenho do funcionário e o comprometimento organizacional (Bodla, Hussain & Chen, 2014). Slavić & Avakumović (2018) referem que no campo do comportamento organizacional, a atitude mais interessante em relação ao trabalho é a satisfação no trabalho.

Atualmente e apesar de muitos estudos realizados e das abordagens efetuadas em torno desse fenómeno, não existe uma definição aceite por unanimidade do conceito de satisfação no trabalho. Segundo Fraser (1983) citado por Martínez e Paraguay (2003), a satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade deve-se ao facto da mesma ser um estado subjetivo ou evento que varia de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

Deste modo, existem autores que consideram a satisfação como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Smith, Kendall & Hullin, 1969). Price & Mueller (1986) e Mueller & McCloskey (1990) entendem a satisfação no trabalho como uma orientação afetiva positiva face ao trabalho (Ferrer, 2000). Segundo Oshagbemi (1999) a satisfação no trabalho, refere-se às reações emocionais positivas de

um indivíduo em relação a um trabalho em particular e essas reações, resultam da comparação do real e apresentam resultados com os desejados ou antecipados pelo indivíduo.

Bonache (2005) forneceu uma definição mais abrangente, baseada em perspectivas psicossociológicas. Ele definiu a satisfação no trabalho como uma resposta afetiva ou emocional em relação a várias facetas do trabalho de uma pessoa e em que processos de comparação social ocorrem. Tett & Meyer (1993) referem que, a satisfação no trabalho é entendida como uma resposta afetiva ao trabalho na íntegra (satisfação global) ou com relação a determinados aspetos (satisfação das facetas), ou seja, remuneração, supervisão, etc. Adams & Bond (2000) definem-na como o grau de afeto positivo em relação ao trabalho ou a seus componentes, determinado pelas características do indivíduo e do trabalho, e particularmente pela forma como o trabalho é organizado no ambiente organizacional. Na mesma senda, Belias & Koustelios (2014) observam que, a satisfação no trabalho refere-se às percepções dos empregados sobre seu ambiente de trabalho, relações com colegas, objetivos e estratégias da instituição e critérios de sucesso.

Outro grupo de autores considera que a satisfação no trabalho vai além das respostas afetivas ou emocionais e, portanto, a importância que tem nos comportamentos de trabalho. Esses autores concebem a satisfação no trabalho como uma atitude geral do trabalhador em relação ao seu trabalho (Arnold, Robertson & Cooper, 1991; Beer, 1964; Bravo, 1992; Griffin & Bateman, 1986; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Salancik & Pfeffer, 1977) citados em Alonso (2008). Vega y Hidalgo (2013) referem que a atitude supõe avaliar um objeto de experiência como bom ou ruim, agradável ou desagradável, desejável ou indesejável; é uma avaliação que afeta a esfera do pensamento, mas também os sentimentos e a determinação comportamental da pessoa, como a avaliação da satisfação no trabalho. Sendo a satisfação dos trabalhadores uma atitude relacionada com o trabalho, as atitudes representam as componentes cognitivas e afetivas e correspondem à avaliação que o sujeito faz sobre diversos elementos de seu trabalho (Gabriunas, 2010).

Hodson (1991) considera que o conceito de satisfação no trabalho é irrelevante para as atividades diárias dos trabalhadores. Ele refere que é um conceito teoricamente ingênuo e coloca muito pouca ênfase no estado emocional do indivíduo com relação à tarefa diária que ele executa. Em vez disso, este autor propõe uma classificação dos trabalhadores com base em seu comportamento. Gordon (2011) definiu satisfação como, a reação do funcionário ao que ele recebe do trabalho. Nesse sentido, a satisfação no trabalho era como um

continuum que variava de sentimentos negativos a positivos (West & Berman, 2009). É também um conceito que contém uma componente pessoal e social, complexo e que reflete critérios subjetivos, em que um trabalhador pode sentir-se satisfeito em determinada situação, enquanto outro, na mesma situação, poderá sentir-se insatisfeito.

## **2.2 – Teorias de satisfação no trabalho**

O interesse pelo estudo sobre a satisfação no trabalho deve-se a várias razões, relacionadas ao desenvolvimento histórico das teorias da organização, que sofreram mudanças ao longo do tempo (Weinert, 1985). A satisfação no trabalho, trata-se de um constructo complexo e multidimensional que, apesar de algumas dificuldades, tem proporcionado o desenvolvimento de estudos e de teorias que têm contribuído para a compreensão da satisfação profissional (Welch, 2005; Gappa, Austin & Trice, 2007).

A literatura existente mostra que, são diversas as teorias desenvolvidas acerca da satisfação no trabalho, sendo que, grande parte delas estão relacionadas com as teorias da motivação no trabalho. Ferreira et al. (2010) afirmam que, as teorias da motivação representam um contributo importante na humanização das condições do trabalho, com repercussões ao nível da satisfação com o trabalho. Ferreira (2011) conclui que em geral, as teorias de satisfação no trabalho giram em torno da satisfação das necessidades ou atendimento ou não dos valores dos trabalhadores, evidenciando as características pessoal e individual da satisfação.

Neste sentido, apresenta-se a seguir algumas teorias selecionadas nas quais nos focaremos neste estudo nomeadamente, a Teoria dos dois Fatores de Herzberg uma vez que esta aborda o reconhecimento, progressão, natureza do trabalho e nível de responsabilidade no local de trabalho como sendo aquilo que as pessoas pretendem e também por ser a teoria cuja explicação incide essencialmente sobre a Satisfação no trabalho. A outra teoria elegida trata-se da Teoria da Discrepância que conforme Martinez e Paraguay (2003) é uma das teorias que apresenta maior abrangência e coerência teórica sendo, portanto, a mais utilizada em pesquisas sobre o tema.

### **2.2.1- Teoria de Herzberg**

Também chamada de teoria de dois fatores ou teoria da motivação/higiene, foi desenvolvida em 1959 por Herzberg ao publicar sua análise dos sentimentos de 200 engenheiros e contadores de mais de nove empresas nos Estados Unidos. Foi-lhes solicitado que descrevessem experiências de trabalho boas ou más em relação a seus empregos e classificassem seus sentimentos nessas experiências (Tan & Waheed, 2011).

Herzberg salienta que os fatores que influenciam a satisfação profissional do indivíduo, podem ser intrínsecos ou extrínsecos ao trabalho. *Fatores intrínsecos ou motivadores* (realização, responsabilidade, reconhecimento e promoções) exercem influência direta na satisfação, podendo gerá-la. Correspondem às necessidades de alto nível, relacionadas ao desempenho individual do trabalhador e ao relacionamento que este estabelece consigo mesmo (Ferreira & Friedländer, 2007). *Fatores extrínsecos* que não podem ser diretamente controlados ou modificados pelo trabalhador, estão relacionados à higiene, políticas da organização, supervisão, disponibilidade de recursos, salário e segurança (Alonso, 2008).

Na pesquisa de Herzberg, um ponto essencial a ser observado foi que, ele percebeu que os fatores motivacionais e de higiene eram separados em duas dimensões diferentes, afetando aspectos distintos da satisfação no trabalho. Os fatores de higiene evitam a insatisfação, mas não levam à satisfação, sendo necessários apenas para evitar sentimentos ruins no trabalho. Por outro lado, motivadores são os fatores reais que motivam os funcionários no trabalho (Tan & Waheed, 2011).

Segundo Rodríguez (2002) essa teoria desencadeou inúmeras críticas e controvérsias, tanto do ponto de vista do conteúdo quanto de uma perspectiva metodológica. Seco (2000) refere como uma das principais críticas ao trabalho de Herzberg a de uma excessiva generalização das conclusões com base numa amostra restrita de engenheiros e contabilistas, considerando ainda ser difícil determinar o que é um fator higiênico e o que é um fator motivador para um determinado trabalho. Muitas pesquisas levantam questões sobre a eficácia de sua teoria; muitos outros, no entanto, confirmam seus resultados. Apesar dessas críticas, não se pode negar que seu trabalho teve uma influência estimulante na pesquisa sobre satisfação no trabalho, tendo sido reconhecido o seu contributo positivo para o conhecimento e compreensão da natureza da satisfação no trabalho sendo, portanto, aplicada com maior incidência no contexto empresarial.

### **2.2.2-Teoria da Discrepância**

A teoria da discrepância Locke (1976; 1984) fundamenta-se na ideia de que a satisfação com o trabalho, resulta da percepção que o trabalhador tem sobre se o seu trabalho atende aos seus valores laborais, que por sua vez são congruentes com as suas necessidades (Ferreira et al., 2010). Para McFarlin & Rice (1992) existem dois determinantes críticos da satisfação no trabalho: o grau de importância que o empregado atribui a cada aspecto do trabalho e a discrepância entre as características reais do seu trabalho e as características desejadas.

Brázio (2016) baseando-se em Locke (1976), identifica três elementos primordiais que contribuem para a clarividência do processo de discrepância:

- 1- A satisfação com as dimensões do trabalho – abordagem da problemática da avaliação efetiva das múltiplas dimensões de carácter individual com o trabalho.
- 2- A descrição das dimensões – é a percepção da isenção de afetos e que se concentram em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho.
- 3- A relevância das dimensões – importância, ou valor, que as dimensões do trabalho têm para o indivíduo.

Pereira (2005) afirma que a maior ou menor discrepância, resulta da valorização que os trabalhadores atribuem às dimensões do trabalho e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho resulta do valor atribuído a cada uma dessas dimensões e do equilíbrio entre o alcançado e o almejado. Nesta perspectiva, a satisfação no trabalho é uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer do seu trabalho e o que ele percebe que está a obter (Martinez & Paraguay, 2003). Os efeitos de discrepâncias positivas e negativas dependem da combinação específica de faceta de trabalho e padrão de comparação que é considerado insatisfatório. Apenas desejos não preenchidos podem causar insatisfação e a satisfação resulta da comparação do cumprimento de uma faceta do trabalho com o estado desejado (Locke, 1969). Em resumo, a satisfação no trabalho é a consequência de um ajuste entre os desejos do indivíduo e aquilo que são os resultados do seu trabalho.

### **2.3- Fatores determinantes de satisfação no trabalho**

O trabalho desempenha um papel central na vida das pessoas, portanto, deve estar de acordo com o contexto dos trabalhadores, além de atraente e contribuir para a satisfação no trabalho (Tsigilis, Zachopoulou & Grammatikopoulos, 2006). Stevens (2005) refere que seria um erro considerar que a satisfação no trabalho pode ser determinada a partir de um único elemento. A literatura mostra que dependentemente da área da pesquisa, existe uma multiplicidade de fatores que determinam a satisfação no trabalho. Uma das categorizações possíveis apresenta dois tipos de variáveis: as variáveis situacionais, relacionadas com o trabalho e as variáveis individuais, que dizem respeito às características da pessoa (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Saari & Judge (2004) estabelecem que existem certas situações causais de satisfação, como supervisão, relacionamento com colegas e autonomia, elementos intrínsecos do trabalho que afetam diretamente a satisfação. Ellickson & Logsdon (2001) acrescentam que, equipamentos de trabalho adequados, recursos e oportunidades de treinamento e

uma distribuição equitativa da carga de trabalho - também afetam significativa e positivamente a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho dos funcionários também pode ser influenciada pelo ambiente físico de trabalho (Durst & DeSantis, 1997; Ellickson & Logsdon, 2001; Gordon, 2011). Os pesquisadores Tella, Ayeni & Popoola (2007) constataram que elementos como idade, gênero, nível de escolaridade, remuneração e benefícios, trabalho, oportunidades de avanço e desafios tecnológicos também afetam a satisfação no trabalho.

Trabalhadores com variedade de tarefas tendem a permanecer no trabalho. As características das tarefas são os determinantes potenciais da rotatividade em qualquer organização, por exemplo, o envolvimento influencia a satisfação no trabalho e aumenta o comprometimento organizacional (Ongori, 2007). Cañizares, Ruiz, García y Guzmán (2007) constatam em seu estudo que, de acordo com as características do trabalho, foi evidenciada uma relação significativa com o tipo de contrato, em sua discussão garantem que os trabalhadores com vinculação eventual sejam os mais satisfeitos e aqueles que têm um tipo de relação contratual fixa se manifestam com menos satisfação.

Em diversos países, as pessoas não compartilham os mesmos sentimentos em relação ao seu trabalho e, um dos motivos para essas diferenças pode estar na medida em que um país é ou não desenvolvido. Neste sentido, Slavić & Avakumović (2018) declaram que, em alguns países menos desenvolvidos, as principais causas de satisfação no trabalho podem ser: renda regular, segurança no emprego e lugar na sociedade. Os mesmos autores afirmam que em alguns países desenvolvidos, onde a renda em todos os setores é regular, os principais antecedentes da satisfação no trabalho podem ser o desejo pessoal por esse tipo de trabalho, a promoção pessoal e o desejo por esse tipo de promoção (Slavić & Avakumović, 2018). Stevens (2005) refere três grandes conjuntos de fatores que determinam a satisfação dos acadêmicos: elementos pecuniários do trabalho, elementos não pecuniários do trabalho e perspectivas de longo prazo. Vega y Hidalgo (2013) destacaram a remuneração percebida como um dos fatores importantes que afetam a satisfação no trabalho.

É possível afirmar que o elemento mais importante da satisfação de um indivíduo com seu trabalho esteja relacionado às características do cargo que ele ocupa. Quase todo mundo concorda com a noção de que um trabalho interessante e gratificante contribuirá enormemente para aumentar a satisfação dentro de um determinado ambiente de trabalho (Bonache, 2005). Para a maioria dos funcionários, a promoção é um motivador, porque significa desenvolvimento de carreira, mais poder e influência (Hackman & Oldham, 1976). Estudos recentes mostram que, os pesquisadores identificaram o

crescimento na carreira como um fator significativo para a satisfação no trabalho da academia (Ali & Akhter, 2009; Ashraf & Joarder, 2010; Arah, Hoekstra, Bos & Lombarts, 2011).

O relacionamento com o chefe imediato é também um antecedente importante da satisfação no trabalho do funcionário (Dupré & Day, 2007). Um chefe que considera os sentimentos, o bem-estar e as contribuições de seus subordinados está a desempenhar um papel importante no desenvolvimento da satisfação no trabalho entre os funcionários (McCormack, Casimir, Djurkovic & Yang, 2006; Gagnon & Michael, 2004; Saimir & Jonida, 2013). No seu estudo Ting (1997) relatou que, os funcionários do governo que mantinham um relacionamento de apoio com seu chefe imediato, experimentavam níveis mais altos de satisfação no trabalho do que aqueles que não o faziam. Hagedorn (1996) afirma que, os relacionamentos interpessoais influenciam positivamente a satisfação no trabalho e também diminuem o estresse relacionado ao trabalho.

O estudo de Khalid & Irshad (2010) revelou que os funcionários de organizações do setor público estão mais satisfeitos com a segurança no emprego em comparação com seus colegas (organizações do setor privado). Bòria, Crespi y Mascarilla (2012) estudaram uma amostra de diferentes grupos de trabalhadores na Espanha, onde concluíram que os grupos com maior satisfação em relação à participação na tomada de decisão eram gerentes de empresas e administração pública, seguidos por técnicos científicos e intelectuais. Segundo Bravo-Yáñez y Jiménez-Figueroa (2011) a satisfação no trabalho está relacionada ao grau de apoio que a organização fornece ao trabalhador e ao grau em que ele a percebe; da mesma forma, o grau em que recebe as contribuições que a organização oferece em relação ao seu bem-estar fortalece a expectativa de recompensa por um esforço maior na execução de seu trabalho.

Num estudo feito em empresas na Nigéria, Okpara & Wynn (2008) concluíram que a gerência pode ser capaz de melhorar a satisfação e o compromisso no trabalho, identificando e eliminando aspetos da organização que incentivam o comportamento antiético, ao mesmo tempo em que promove ativamente um bom comportamento ético, como cuidar de seus funcionários e da comunidade, desenvolvendo regras organizacionais claras. Koh & Neo (2000) afirmam que políticas organizacionais afetam a satisfação no trabalho, particularmente aquelas relacionadas à avaliação do trabalho, padrões de desempenho, bons sistemas de comunicação e pesquisas de acompanhamento.

## **2.4- Consequências da satisfação/insatisfação no trabalho**

As atitudes de satisfação e insatisfação dos trabalhadores têm despertado grande interesse para os pesquisadores a nível das organizações. A satisfação é necessária no exercício das suas atividades, por ser considerada uma força motriz e fundamental nas organizações. Locke (1969) e Porter (1961) afirmam que, a satisfação é uma função da comparação do empregado do que existe em seu trabalho com o que ele procura no trabalho. A satisfação salarial ocorre quando o salário existente corresponde ou é maior que o salário desejado, enquanto a insatisfação ocorre quando o salário existente é menor que o salário desejado. Para Spagnoli, Caetano & Santos (2012), é possível ficar satisfeito com alguns aspetos de um emprego e ao mesmo tempo ficar insatisfeito com outros.

A satisfação ou insatisfação no trabalho é um prazer ou desagrado mental do indivíduo que ao realizar qualquer trabalho, experimenta alguma situação favorável ou adversa relacionada ao trabalho e ao local de trabalho. É a consequência da percepção dos funcionários sobre até que ponto seu trabalho fornece os resultados que eles consideram importantes para eles (Adhikari & Barbhuiya, 2018). Khalid, Irshad & Mahmood (2012) afirmam que a satisfação no trabalho pode levar os funcionários a desenvolverem atitudes positivas em relação ao seu trabalho e à organização, enquanto a insatisfação no trabalho pode levar a atitudes negativas. Portanto, é possível pensar que satisfação e insatisfação são dois lados da mesma moeda, determinados por diferentes fatores. De acordo com a abordagem multidimensional, aspetos importantes da satisfação no trabalho incluem a remuneração, o superior imediato, a natureza das tarefas desempenhadas, colegas ou equipas de trabalho e condições imediatas de trabalho (Suizo, 2012).

A satisfação no trabalho está associada a culturas orientadas para os funcionários, abertas, corporativistas e pragmáticas para os funcionários (Hernández, Galvis & Narváez, 2003). A satisfação deve ser considerada como um indicador direto do bem-estar individual no trabalho, o que se reflete na utilidade do trabalho, ou seja, nos retornos pecuniários e não pecuniários de seu trabalho (Gamero Burón, 2004). A satisfação no trabalho indica a capacidade da organização em atender às necessidades dos trabalhadores, muitas evidências mostram que trabalhadores insatisfeitos faltam no trabalho com mais frequência e tendem a renunciar mais, enquanto funcionários satisfeitos desfrutam de melhor saúde e vivem mais anos (Alonso, 2008). Se houver também processos de comunicação adequados, melhora a confiança necessária ao bem-estar do funcionário (Hofstede, 1999).

Pesquisas sugerem que políticas e valores de remuneração: primeiro, influenciam o nível de absenteísmo (Mobley, Hand, Meglino & Griffeth, 1979), segundo, influenciam as decisões de rotatividade (Finn & Lee, 1972) e terceiro influenciam a decisão dos trabalhadores sobre sua produtividade (Vega & Hidalgo, 2013). Porém, Machado et al. (2011) no seu estudo, descobriram uma contradição na suposição de que a satisfação no trabalho depende do salário, por si. Por sua vez, Williams, McDaniel & Nguyen (2006) na sua pesquisa descobriram uma relação moderada entre rotatividade e remuneração.

Ahmadi & Alireza (2007) afirmam que, a ausência de equilíbrio entre vida profissional, falta de oportunidades de avanço, ambiente de trabalho, falta de incentivo, falta de reconhecimento pode levar ao estresse, o que causa insatisfação, esgotamento e, finalmente, aumento da taxa de rotatividade na organização. Um resultado indesejável na dedicação dos funcionários pode ser causado se eles estiverem insatisfeitos com as condições de trabalho e, conseqüentemente, com uma decisão de rotatividade afetada (Arah et al., 2011). Esse fator também foi identificado como um fator dominante para a decisão dos funcionários de sair ou permanecer na organização em um ambiente universitário (Ashraf & Joarder, 2010). No entanto, Allen, Bryant & Vardaman (2010) explicam que, embora funcionários deixem seus empregos por estarem insatisfeitos, também o fazem satisfeitos, por exemplo, quando oportunidades mais atraentes surgem.

Suizo (2012) afirma que a satisfação no trabalho leva a uma ampla variedade de conseqüências positivas, tanto do ponto de vista individual quanto organizacional. Especialmente na maneira pela qual um funcionário se identifica com a organização e contribui para o desejo de manter sua permanência nela. Para Nawab & Bhatti (2011), aumentar a satisfação no trabalho com as condições de trabalho pode aumentar o grau de comprometimento organizacional de um funcionário. A satisfação no trabalho pode amortecer as condições que favorecem uma alta rotatividade e influências negativas no local de trabalho, como estresse ocupacional. Por esses motivos, a atenção dada à satisfação no trabalho dos funcionários pode impedir a escassez de funcionários no futuro e até cortar custos (Van Saane, Sluiter, Verbeek, & Frings-Dresen, 2003). Spector (1997) citado por (Pereira 2005) conclui que a satisfação no trabalho contribui, igualmente, para a diminuição de problemas de saúde e dos conseqüentes custos.

O assunto satisfação no trabalho é crucial no contexto organizacional pois, diversas organizações buscam o uso de tal ferramenta com a finalidade de deixar o trabalhador satisfeito. Conforme declara Celestino (2014), empregados contentes com os múltiplos fatores que incidem na sua vida laboral também terão comportamentos mais orientados para os objetivos e metas da organização e um desempenho individual superior, já que,

a existência de um desempenho pessoal superior pode traduzir-se num maior desempenho organizacional.

## **2.5- Satisfação no trabalho no ensino superior público e privado**

O ensino superior e as suas instituições são hoje confrontados com pressões, mudanças e incertezas que se devem a múltiplos fatores, e que se refletem em variados domínios, nomeadamente, na missão das IES (Ferreira, Machado & Gouveia, 2012a). O papel principal das universidades é reconhecer as necessidades e desejos dos funcionários académicos com base em várias situações de trabalho e atender a essas necessidades de acordo com as políticas da organização (Stankovska et al., 2017).

Em cada sistema social, temos dois tipos de IES, nomeadamente, estatais e privadas (Bodla, Hussain & Chen, 2014). A forma de administrar as instituições públicas diverge da administração privada, pois ainda há uma forte cultura patrimonialista, embora se tenham incorporado conceitos de governança e dos princípios políticos nos últimos anos (Pereira, 2008). O ensino superior tem passado por uma série de mudanças e enfrentando novos desafios, fruto dos efeitos da globalização e das pressões políticas e económicas de liberalização e privatização, local e global, que estão a reconfigurar a vida destas instituições, concretamente no ensino, na pesquisa e nos serviços de extensão universitária (Kandingi, 2016).

Pode-se argumentar que o desempenho geral de uma universidade depende de académicos e do seu nível de comprometimento e satisfação no trabalho (Moloantoa & Dorasamy, 2017). Wood (1976) afirma que a saúde das organizações está dependente da satisfação que os colaboradores retiram do seu trabalho. De acordo com Masum, Azad & Beh (2015) a satisfação no trabalho dos académicos está relacionada a diferentes variáveis de função complexa, como caracteres demográficos, trabalho em si, remuneração, responsabilidades no trabalho, variedade de tarefas, oportunidades promocionais, relacionamento com colegas de trabalho e outros. Hagedorn (1994) examinou a satisfação do corpo académico usando diferentes variáveis incluindo salário, suporte percebido pelos colegas, satisfação com a administração, satisfação com a interação com colegas e níveis percebidos de estresse.

Machado et al. (2011) afirmam que os académicos estão mais satisfeitos em instituições privadas de ensino superior quando comparados com aqueles que trabalham em instituições públicas de ensino superior. Os resultados de um estudo feito numa

universidade privada de Bangladesh revelam que, três fatores se destacam como contribuintes significativos para a satisfação no trabalho dos acadêmicos, ou seja, pacote de remuneração, segurança no trabalho e condições de trabalho (Masum, Azad & Beh, 2015). Ali & Akhter (2009) verificaram que os membros do corpo docente de diferentes universidades privadas estão satisfeitos em algumas áreas, como habilidades interpessoais, mas, ao mesmo tempo, insatisfeitos em outras áreas, como salários, sala pessoal, instalações de informática, sala de escritório e instalações de laboratórios.

Os resultados da pesquisa feita por Alonso (2008) sobre satisfação no trabalho entre funcionários da administração e serviços da Universidade de Huelva, (instituição pública), indicaram que as mulheres demonstravam um alto grau de satisfação em relação ao reconhecimento no trabalho, embora não refletissem diferenças significativas. Volkwein & Parmley (2000) nos seus estudos sobre a satisfação administrativa, fizeram uma comparação entre as universidades do setor público e do setor privado e descobriram que, o trabalho em equipa tem uma associação positiva com a satisfação e o estresse no trabalho causado pelas relações interpessoais está negativamente associado à satisfação. Klein & Maher (1966) em sua amostra descobriram que o ensino superior está associado a uma insatisfação relativa com o salário. Numa pesquisa realizada no Reino Unido, Oshagbemi (2000b) procurou conhecer a satisfação dos acadêmicos relativamente às funções de ensino, investigação e administração e gestão. Os resultados obtidos indicavam que o grau de satisfação dos acadêmicos era maior em relação às funções de ensino, seguido das de investigação, ficando em último as de administração e gestão.

Segundo Sánchez (2008) para a organização, a satisfação de seus funcionários, é um dever moral ou, em alguns casos, uma necessidade derivada das dificuldades especiais em atrair ou reter talentos. A extensão em que uma organização deseja garantir a satisfação ou o bem-estar de seus funcionários depende de vários fatores. Thumin & Thumin (2011) enfatizam que o clima organizacional é uma causa de satisfação; portanto, a satisfação é uma variável dependente que varia em relação a quão bom ou ruim o clima organizacional parece para os indivíduos. Eyupoglu & Saner (2009) apoiam essa visão, argumentando que um clima universitário positivo não apenas aumenta a satisfação no trabalho entre os docentes, mas também a produtividade geral da organização. Os funcionários apreciam um local de trabalho responsivo ou amigável. Geralmente, o local de trabalho amigável não envolve uma quantidade enorme de investimentos e gastos, mas requer tempo e consideração simpática da parte da alta administração (Schmalenberg & Kramer, 2008).

Manter os trabalhadores satisfeitos no seu trabalho é um pré-requisito para uma organização eficaz e eficiente (Van Saane et al., 2003). Sem dúvida, a satisfação académica emerge entre uma massa de indicadores estratégicos de qualidade como um indicador crucial de desempenho da qualidade, exigindo grande consideração (Mapesela & Hay, 2006). Neste sentido, a qualidade do ensino superior não inclui apenas a qualidade dos processos e funções, mas também a qualidade de todos os funcionários - professores e funcionários administrativos (Slavić & Avakumović, 2018). Machado et al. (2011) numa pesquisa sobre a satisfação no trabalho de académicos de universidades privadas e estatais em Portugal, chegaram a conclusão de que, se o nível de satisfação no trabalho da equipa académica for elevado, a possibilidade de obter melhor desempenho é maior, além de um trabalho de qualidade com os alunos.

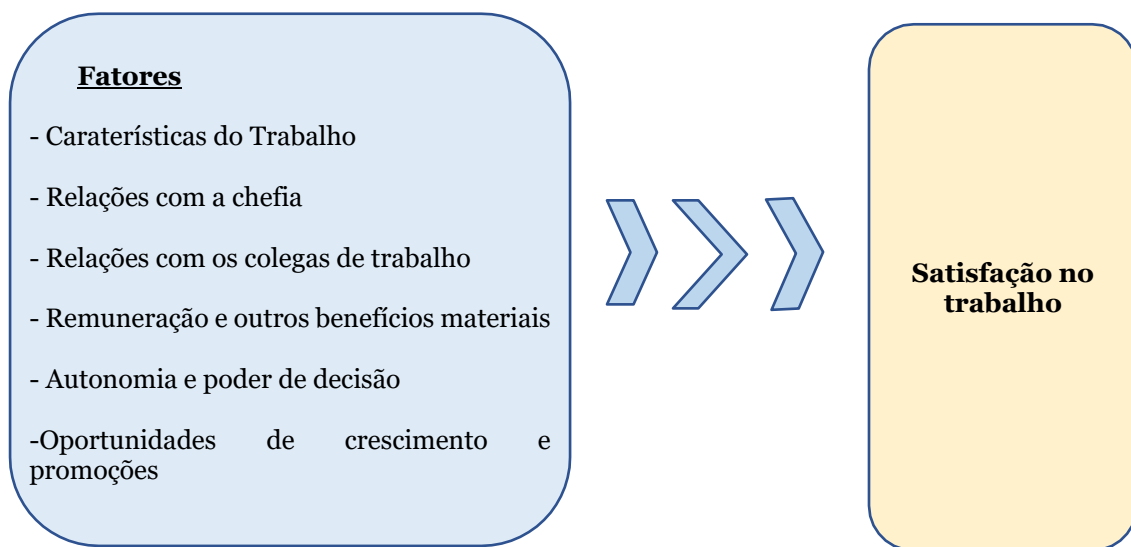
Segundo Rose (2001) o nível de satisfação no trabalho é um indicador do grau de integração dos colaboradores numa determinada organização ou até mesmo na sociedade em geral, conduzindo a debates teóricos complexos sobre a alienação no trabalho. Nawab & Bhatti (2011) sugerem que, uma maneira de atender a esta questão passa pela melhoria do envolvimento dos funcionários nas reuniões e discussões da equipa. Entrevistas à funcionários podem ser conduzidos, para medir suas perceções sobre a capacidade da organização em resolver determinado problema. As instituições devem avaliar periodicamente a satisfação académica, por ser considerada um aspeto vital da cultura de qualidade prevista no ensino superior, uma vez que é mais provável que a equipa satisfeita contribua construtivamente para alcançar as metas organizacionais (Winter, Taylor & Sarros, 2000; Bendermacher, Egbrink, Wolfhagen & Dolmans, 2017). O estudo da satisfação dos académicos torna-se crucial e particularmente relevante, na medida em que, para além de permitir conhecer a sua satisfação no trabalho, proporciona também elementos importantes para as próprias IES, que assim poderão desenvolver práticas institucionais que contribuam para melhorar os níveis de satisfação dos académicos ( Ferreira, Machado & Gouveia, 2012B).

## **2.6- Modelo de Análise**

Como se pode constatar em diversos estudos existentes, a satisfação no trabalho é caracterizada como sendo um construto complexo que engloba múltiplas dimensões, cujo estudo tem contribuído para a compreensão da satisfação dos funcionários em diversos setores de atividade. A satisfação constitui um aspeto fundamental no comportamento dos membros de uma organização, o que leva a uma melhor qualidade de serviço prestado (Chiavenato, 2003). Tendo como base a literatura pesquisada construiu-se o modelo de análise, descrito na figura abaixo (fig. 1). O modelo em análise

servirá de base para o presente estudo que visa identificar os principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho de modo a se puder contribuir para a compreensão da satisfação dos funcionários no ensino superior (público e privado). Esses fatores foram selecionados com base na frequência de vezes em que foram citados nos estudos sobre satisfação no trabalho (Tett & Meyer, 1993; Ting, 1997; Seco, 2000; Ellickson & Logsdon, 2001; Saari & Judge, 2004; Tella, Ayeni & Popoola, 2007; Chagas & Reis, 2014).

Figura 1– Esquemática do modelo de análise de satisfação dos trabalhadores



Fonte: Elaboração própria

As facetas mais aceitas e comuns da satisfação no trabalho são as satisfações com remuneração, oportunidades de promoção, colegas de trabalho, supervisão e o próprio trabalho (Smith, Kendall & Hulin, 1969) citados por (Sarwar & Abugre, 2013). Essas cinco facetas do trabalho normalmente representam uma quantidade substancial da variação na satisfação geral do trabalho (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim & Carson, 2002). Kusku (2001) afirma que as dimensões típicas de satisfação no trabalho acadêmico são a gestão, os colegas, outros grupos de trabalho, satisfação no trabalho, ambiente físico e salários e outros benefícios materiais. Neste sentido, os artigos revisados para o presente estudo, indicam que o processo de satisfação no trabalho resulta da dinâmica e complexa interação entre as relações de trabalho, os processos de trabalho e o controle que os próprios trabalhadores exercem sobre as suas condições de vida e o seu trabalho.

## **3- Metodologia da investigação**

Uma investigação objetiva algo que se busca, para um melhor saber e que deve ser aceite apesar das hesitações, desvios e incertezas que isso acarreta. Assim, depois de feita uma abordagem teórica que suporta e enquadra o tema em análise, para a consecução deste estudo, neste capítulo são apresentados, os objetivos, o tipo de estudo, a população e amostra, a descrição do instrumento usado para a recolha dos dados, os instrumentos de recolha de dados, assim como a indicação do método utilizado para fazer a análise de dados.

### **3.1- Objetivos da Investigação**

#### **3.2.1- Objetivo geral**

O presente estudo tem como objetivo principal identificar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho dos funcionários do ensino superior público e privado, no município do Lubango (Angola).

#### **3.2.2- Objetivos específicos**

Relativamente aos funcionários do ensino superior público e privado do Lubango, este estudo pretende:

- Contribuir para uma melhor compreensão da satisfação no trabalho;
- Identificar os fatores que influenciam a satisfação/insatisfação no trabalho;
- Compreender se esses fatores influenciam na satisfação dos funcionários do ISPH e do ISPI.
- Comparar a satisfação/Insatisfação entre funcionários do ISPH e do ISPI.

### **3.2- Tipo de pesquisa**

Tendo em conta os objetivos propostos, este trabalho de investigação insere-se numa abordagem qualitativa, através do método de estudo de caso que nos permitiu fazer uma comparação da satisfação dos funcionários de duas IES pública e privada respetivamente. Serapioni (2000) destaca como características do método qualitativo a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator, a observação naturalista, a subjetividade, a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a sua não generalização. De acordo com Capitão (2010) um estudo qualitativo é aquele cuja finalidade da investigação é compreender e interpretar a realidade tal como é entendida pelos sujeitos participantes e em que os

dados estudados são relativos às interações entre sujeitos e investigador.

Barañano (2008) salienta que em Gestão, por causa da complexidade das situações e a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa, recorre-se cada vez com maior frequência, à realização de estudos de caso. O estudo de caso apresenta uma característica exploratória, o que permite sua utilização em eventos atuais e pouco explorados, aprofundando-se no contexto da realidade, principalmente quando não há evidências entre o fenômeno e a situação (Costa, Nascimento, Cruz, Terra e Silva, 2013). Esta abordagem mostrou-se adequada a este trabalho de investigação pois pretendeu-se obter opiniões e perspectivas de determinados atores relevantes no estudo, utilizando técnicas qualitativas que serviram para a melhor compreensão do tema em estudo.

### **3.3- População e amostra**

O estudo foi realizado em duas IES, nomeadamente o Instituto Superior Politécnico da Huíla (público) e o Instituto Superior Politécnico Independente (privado). Ambas instituições estão voltadas para a formação de quadros nacionais e estrangeiros e localizam-se no município do Lubango, província da Huíla (Angola) e operam há poucos anos no setor de ensino, tendo iniciado as suas atividades em 2011 e 2012 respetivamente. A escolha dessas instituições como cenário para pesquisa deu-se pela facilidade de acesso, visto que estão localizadas na mesma cidade, também pelo fato de a pesquisadora fazer parte do quadro efetivo de funcionários da IES pública em questão e por esta acreditar na necessidade de se fazer uma reflexão sobre a satisfação no trabalho da população das referidas instituições.

Ao conjunto de elementos ou objetos que contêm as informações buscadas pelo pesquisador e sobre as quais devem ser feitas deduções é denominado população. A população-alvo deve ser definida de modo preciso (Malhotra, 2004). A população desta pesquisa correspondeu a todos funcionários docentes e técnicos administrativos, com vínculo efetivo e eventual das referidas instituições. E quanto a amostra, está composta por 10 funcionários, sendo 5 afetos ao ISPH e 5 afetos ao ISPI. Patton (1990) refere que a investigação qualitativa normalmente se concentra em profundidade em amostras relativamente pequenas, selecionadas propositalmente. Não há regras para o tamanho da amostra na investigação qualitativa, pois, esta depende do que o pesquisador quer saber, o propósito da pesquisa, o que será útil, o que terá credibilidade e o que pode ser feito com o tempo e os recursos disponíveis.

Neste seguimento, a amostra do estudo caracteriza-se por ser uma amostra não-probabilística por conveniência. De acordo com Fortin (2009) a amostragem não

probabilística de conveniência ou acidental é constituída por indivíduos facilmente acessíveis e que respondem a critérios de inclusão precisos. Para Barañano (2008) na amostragem por conveniência, a seleção de unidades da amostra é feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa. Um exemplo simples deste caso é a seleção dos casos que geograficamente ficam mais perto da morada do investigador. Assim, a seleção da amostragem foi por conveniência, pois tomou-se como amostra os elementos da população que trabalham em duas instituições situadas na mesma cidade (Lubango), com acesso a internet e disponíveis a serem entrevistados através da rede social WhatsApp.

### **3.4- Instrumento de recolha de dados**

O processo de coleta de dados consiste em colher de forma sistemática a informação junto dos participantes, com os instrumentos de medida selecionados (Fortin, 2009). A coleta de dados é a atividade central do estudo de caso. A técnica utilizada é determinada pela natureza do assunto estudado. Os pesquisadores, frequentemente, utilizam uma grande variedade de fontes para levantar os dados, como a observação direta, entrevistas semiestruturadas ou questionários, além de documentos disponíveis (Costa et al., 2013).

O instrumento aplicado no presente estudo é uma entrevista semiestruturada. De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998) numa entrevista semiestruturada, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, que pode, no entanto, reformular ou alternar, de modo a permitir um decurso mais natural do discurso do entrevistado. Seabra (2010) refere que os métodos de entrevista permitem a utilização da interação e comunicação humana, o que possibilita ao investigador obter dados muito ricos. A entrevista permite, obter respostas mais próximas da linguagem do sujeito, com menor redução dos dados, que nos aproximem mais da compreensão da realidade dos sujeitos em estudo. Por este motivo entendemos ser a entrevista o instrumento de recolha de dados mais adequado para este estudo.

Foi elaborado um guião de entrevista com questões semiestruturadas (Anexo I) com a finalidade de explorar com maior profundidade os conhecimentos, opiniões e experiências de cada entrevistado acerca dos fatores que influenciam a sua satisfação no local de trabalho. O guião de entrevista está dividido em duas partes, a primeira refere-se aos dados da caracterização sociodemográfica da população tais como sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço, profissão, tipo de instituição e vínculo profissional. A segunda parte é constituída por 8 questões abertas às contribuições dos entrevistados durante o processo de execução das entrevistas, ligadas aos fatores de satisfação no trabalho, selecionados com base na literatura pesquisada nomeadamente,

as características do trabalho, a relação com o chefe, as relações com os colegas de trabalho, a remuneração e outros benefícios materiais, a autonomia e o poder de decisão e as oportunidades de crescimento na carreira e as promoções, tendo sido dada a possibilidade ao entrevistado de mencionar as suas observações, comentários, sugestões ou críticas e os dados de todas as entrevistas foram confidenciais e a identidade dos participantes foi protegida.

### **3.5- Procedimentos de investigação**

Para a realização deste estudo foi necessário cumprir um conjunto de procedimentos legais e éticos. Inicialmente foi estabelecido contacto com a direção das IES em causa, por meio de cartas enviadas aos seus Diretores para obtenção da autorização de entrevistas aos funcionários, esclarecendo o âmbito e a finalidade do estudo, qual a estrutura do instrumento de recolha de dados e, em anexo, um exemplar do guião de entrevistas. Depois da autorização dos Diretores (Anexos II e III), foram contactados os funcionários por meio de mensagens na rede social WhatsApp, dando os devidos esclarecimentos sobre os objetivos e procedimentos do estudo, obter autorizações por parte dos mesmos e acordar as datas e horários para as entrevistas.

As duas primeiras entrevistas foram realizadas no início do estudo, como um piloto para testar a ferramenta, a fim de detetar possíveis falhas de redação e dificuldades de perceção dos entrevistados em relação as questões formuladas, não tendo existido qualquer dúvida na interpretação ou barreira à comunicação. No entanto, achou-se necessário acrescentar uma questão na segunda parte do guião de entrevista, inicialmente eram 7 e passaram para 8 questões, a mesma tem a ver com a importância dos fatores de satisfação no trabalho.

Após este processo, as entrevistas foram feitas online e gravadas em formato áudio por intermédio de chamadas online, pela rede social WhatsApp com o prévio consentimento verbal de cada entrevistado pertencentes a diferentes departamentos das instituições em estudo. As entrevistas foram feitas de maneira individual. A existência de uma breve introdução na entrevista permitiu explicar a finalidade da investigação, a confidencialidade e o anonimato dos entrevistados. As entrevistas decorreram de 22 de Julho de 2020 a 05 de Agosto de 2020 e a duração média de cada entrevista foi de 22 minutos. Salienta-se o facto da cordialidade, disponibilidade e interesse com que os entrevistados acolheram a solicitação, participando sem reservas e mostrando disponibilidade para possíveis esclarecimentos que fossem necessários obter posteriormente as entrevistas.

### **3.6- Método de análise de dados**

A análise de dados é o processo pelo qual os dados em bruto dão origem a interpretações baseadas em evidências. Esta análise engloba processos de classificação, combinação e comparação de material das entrevistas para extrair o seu significado e implicações, revelar padrões ou unificar as descrições de acontecimentos numa narrativa consistente (Rubin & Rubin, 2005). Após concluídas todas as entrevistas, foram transcritas uma a uma para posterior tratamento que foi efetuado através da análise de conteúdo. Segundo (Patton, 1990) a informação qualitativa pode ser tratada usando uma Análise de Conteúdo. Gouveia (2012) refere que a análise de conteúdo é um método de análise de entrevistas que apresenta cada vez maior importância nas investigações, na medida em que oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos, que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade.

## 4- Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho dos funcionários do ensino superior, público e privado. Nesta etapa do estudo, pretende-se discutir os resultados obtidos com base na análise dos dados através do método de análise de conteúdo às entrevistas realizadas aos funcionários do ISPH e do ISPI, dando assim resposta aos objetivos iniciais.

### 4.1- Caracterização da amostra

A amostra do estudo é constituída por 10 funcionários entre colaboradores eventuais e efetivos, docentes e administrativos (técnicos de sistemas de informação, técnicos da área académica, arquivos, recursos humanos), sendo 5 afetos ao ISPH e 5 afetos ao ISPI. Conforme já foi referido, a nossa amostra foi por conveniência, pois tomou-se como amostra os elementos da população com acesso a internet, disponíveis a serem entrevistados através da rede social WhatsApp e que trabalham em duas instituições situadas na mesma cidade (Lubango). Assim, nesta subsecção apresenta-se uma breve caracterização da mesma com base nos dados recolhidos com a aplicação da entrevista semiestruturada. Para a sua proteção, os nomes dos entrevistados foram substituídos por códigos identificativos (E para os funcionários da ISPH-público e P para os funcionários da ISPI-privado, seguidos de 1, 2, 3, 4 e 5 para indicar o ciclo), e foi ocultada toda a informação que pudesse pôr em causa o seu anonimato.

Quadro nº 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra

Identificação	Sexo	Idade	Habilitações literárias	Tempo de serviço	Profissão	Tipo de Instituição	Vínculo profissional	Duração de cada entrevista
(E1)	M	34	Mestrado	7	Docente	Pública	Efetivo	21 min.
(E2)	M	30	Licenciatura	4	Docente	Pública	Eventual	16 min.
(E3)	M	31	Ensino Médio	7	Administrativo	Pública	Efetivo	33 min.
(E4)	F	33	Licenciatura	8	Administrativa	Pública	Eventual	33 min.
(E5)	M	28	Licenciatura	5	Administrativo	Pública	Eventual	24 min.
(P1)	M	34	Mestrado	8	Docente	Privada	Eventual	15 min
(P2)	M	34	Mestrado	8	Docente	Privada	Eventual	19 min

(P3)	M	32	Licenciatura	4	Docente	Privada	Eventual	29 min.
(P4)	F	28	Mestrado	5	Administrativa	Privada	Eventual	16 min.
(P5)	F	28	Mestrado	5	Docente	Privada	Eventual	18 min

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da entrevista semiestruturada.

A quadro nº1 evidencia que, nesta amostra de ambas instituições, dos 10 funcionários que participaram no estudo predomina o sexo masculino com 7 elementos contra 3 elementos do sexo feminino, as idades variam entre os 28 e os 34 anos, sendo caracterizada como uma amostra bastante jovem. No que diz respeito as habilitações literárias, existe 1 técnico médio, 4 licenciados e 5 mestres. Quanto ao tempo de serviço, varia entre os 4 a 8 anos. Dos 10 funcionários, 4 são funcionários administrativos e 6 são docentes, e quanto ao tipo de contrato, 2 têm vínculo contratual a termo indeterminado e 8 têm vínculo contratual a termo certo, sendo este o contrato que predomina em ambas instituições.

Fazendo menção aos contratos de trabalho aqui referidos, de acordo com Maia (2015) o *contrato a termo certo* é aquele cuja extinção está associada à ocorrência de um evento que irá ocorrer em data previamente determinada. Assim, no momento de sua celebração, as partes já sabem o seu prazo de vigência e, portanto, o celebram por um prazo específico. Por sua vez o *contrato por tempo indeterminado* (sem termo ou efetivo) não tem um fim estipulado. Este pode surgir a seguir ao contrato a termo certo, quando é excedido o prazo de duração do anterior ou o número de renovações. Neste sentido, para este estudo considera-se que os trabalhadores eventuais são os que estão associados ao contrato a termo certo, isto é, prestam trabalho com uma duração pré-estabelecida. E os trabalhadores efetivos são os que estão associados ao contrato por tempo indeterminado, ou seja, prestam trabalho sem uma duração pré-estabelecida.

#### **4.2- Análise das dimensões de satisfação e insatisfação no trabalho**

Com base nos dados obtidos das entrevistas realizadas, foi possível elaborar alguns quadros onde são apresentadas de maneira sintetizada as principais opiniões dos entrevistados em forma de indicadores de satisfação e insatisfação ligadas aos 6 fatores ou dimensões de satisfação selecionados com base na literatura e discutidos mais detalhadamente ao longo de cada subsecção.

## 4.2.1- Características do trabalho

Quadro nº 2- Satisfação e insatisfação com as características do trabalho

<b>Satisfação e Insatisfação</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPH)</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPI)</b>
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O facto de trabalhar numa instituição com diversidade de conhecimento (E1);</li> <li>- Gosto pelo trabalho, boa relação com os estudantes e domínio do trabalho (E1; E2; E4; E5).</li> <li>- Oportunidade de inovar e trabalhar de maneira diferente todos os dias (E2; E4);</li> <li>- Mudança de uma área de trabalho para outra melhor e com possibilidade de crescimento (E3);</li> <li>- Fazer bem o trabalho apesar das poucas condições materiais de trabalho (E3; E5);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O gosto pelo trabalho e prestígio de trabalhar numa IES (P2; P3; P4);</li> <li>- Atualização frequente nos conteúdos da área de formação (P4);</li> <li>- Boas salas de aula e condições materiais de trabalho que facilitam o processo de ensino e aprendizagem (P1; P2; P3);</li> <li>- Apoio técnico e da coordenação (P3)</li> <li>- Meios de ensino modernos, bibliotecas com internet, computadores, possibilidade de requisição de livros, sala dos professores muito bem equipadas (P4; P5).</li> </ul>
Insatisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de reconhecimento e de valorização do trabalho e do esforço do trabalhador (E4; E5);</li> <li>- A distância para o local de trabalho, falta de internet e de condições materiais para docentes de ciências exatas que dificultam o processo de ensino e aprendizagem, falta de gabinetes e condições na sala dos professores (E1; E2);</li> <li>- Falta de pessoal administrativo para auxiliar no trabalho de arquivos (E3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interferência no trabalho, falta de comunicação de domínio das funções exatas que as pessoas devem seguir dentro das suas tarefas (P4);</li> <li>- A distância para o local de trabalho, falta de apoio e de transportes públicos para o local de trabalho (P1);</li> <li>- Alguns estudantes mal-enquadrados nos cursos e a falta de vontade dos estudantes (P3; P4).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente a satisfação, no quadro acima os dados revelaram que, uma das principais razões que geram satisfação nos trabalhadores de ambas instituições prende - se ao facto de terem um trabalho relevante para as suas qualificações, experiência e campo de interesse: “*Sinto satisfação por ser uma instituição de ensino superior com diversidade de conhecimento*” (E1). “*sinto-me satisfeita porque é um prestígio exercer um cargo de chefia nesta instituição*” (P4). É na realização da tarefa que o indivíduo encontra a forma e os meios para desenvolver a sua criatividade, responsabilidade, independência e liberdade. Daí que com a tarefa ele se motiva para o seu mais elevado desempenho (Munana, 2010).

Outra razão tem a ver com o gosto e domínio do trabalho e a diversificação e a atualização frequente nos conteúdos da área de formação, principalmente para a área da docência na qual é de fundamental importância estar atualizado nos conteúdos a serem lecionados foi também aqui destacado: *“O trabalho docente é um trabalho que gosto e a aprendizagem que se tem, essa é a vantagem, estamos sempre a aprender, a lidar com novas buscas, com novos estudantes, novos desafios, isso de alguma maneira causa satisfação para o docente” (E2).* *“Satisfação pelo facto de poder me atualizar de forma frequente nos conteúdos da minha área de formação” (P5).*

Ao comparar as duas instituições podemos verificar que, no que tange as condições de trabalho físicas, materiais e humanas que possibilitam a execução das tarefas, existe maior satisfação no ISPI. Um dos entrevistados justificou que essa situação pode ter a ver com o fato das instituições privadas dependerem e gerirem os seus próprios recursos sem depender do Estado, ao contrário do que acontece nas IES públicas: *“O ambiente de trabalho é satisfatório, tem boas condições materiais de trabalho como por exemplo, material didático e também se percebe porque eles não dependem de um orçamento geral do Estado, eles próprios gerem os seus recursos e então criam as condições necessárias” (P1).* No seu estudo feito no ensino superior, Sousa (2016) também encontrou resultados de satisfação dos funcionários com as condições de trabalho.

No entanto, embora no ISPH se verifique na maioria das áreas a falta de condições físicas, materiais e humanas que facilitem o cumprimento das tarefas, alguns funcionários não focam nisto como uma barreira e tentam dar o seu melhor para alcançar os objetivos de trabalho traçados, como se verifica no seguinte extrato: *“Quando algumas vezes temos mínimas condições e eu vejo que os processos estão bem organizadinhos, isso já é uma satisfação, mesmo naquelas mínimas condições que temos procuramos sempre fazer bem, sinto-me um pouco satisfeito porque tinha o pouco e consegui fazer, não perfeito, mas pelo menos, melhor. Apesar da falta de material e de pessoal conseguimos fazer o mínimo e já é um pouco satisfatório para a minha área” (E3).*

No que concerne a insatisfação com as características do trabalho, um ponto de convergência entre os trabalhadores de ambas instituições, tem a ver com a distância que grande parte dos trabalhadores percorre diariamente para os seus locais de trabalho, o que muitas das vezes os obriga a gastar muito dinheiro em combustível para quem possui um meio de transporte pessoal, ou em meios de transporte privados, uma vez que não há operadoras de transporte público para as respetivas zonas, tal como explicam os funcionários: *P1 “A distância para o local de trabalho, isso nem sempre me satisfaz*

*porque eu tenho de estar a custear a minha deslocação para o local de trabalho, não há transportes públicos e tem de estar a custear por conta própria” e ainda E1 “Também um pouquinho a distância da instituição, que podem ser de 4 á 5 km por aí, tem de andar muitos minutos para lá chegar e eu não recebo nenhum apoio de transporte, eu próprio tenho de custear”.*

Como já foi referido, o ISPH encontra-se em desvantagem em relação ao ISPI em termos de materiais de trabalho e também de pessoal que auxiliem no cumprimento das tarefas, mas também é ressaltada alguma insatisfação pela falta de reconhecimento e de valorização do trabalho e do esforço feito pelos trabalhadores tendo em conta a escassez de condições materiais e humanas colocadas à sua disposição.

Já no ISPI, destaca-se a insatisfação devido alguns estudantes mal-enquadrados nos cursos e a falta de vontade dos estudantes como se constata nas declarações de P3 *“as vezes como docentes reparamos certos estudantes que não são muito bem encaminhados no curso certo, e isso faz com que a sua linha de aprendizagem não seja a mais adequada e fica um pouco complicado principalmente em termos de avaliação e não só, o professor precisa fazer muito mais esforço, acima do esforço necessário para então poder minimizar riscos e aí alcançar os objetivos”* e de P5 *“a falta de vontade por parte de alguns estudantes, isto de certa forma contribui para a minha insatisfação.”*

Podemos ainda destacar a interferência no trabalho e a falta de comunicação e de domínio das funções por parte de alguns funcionários relatados por P4 *“muita das vezes a comunicação não flui e acaba por criar alguns transtornos na execução do meu trabalho como administrativa. E a falta de conhecimento das pessoas de onde começa e até onde vai as suas obrigações, acaba por criar alguma interferência no meu trabalho porque a dada altura não consigo distinguir se esse é o meu trabalho ou se é do outro colega”*. No entanto, o que torna um trabalho satisfatório ou insatisfação não se limita à natureza do trabalho, mas também depende das perceções, atitudes e expectativas do indivíduo em relação ao trabalho em si (Lu, While & Barriball, 2005).

## 4.2.2- Relação com o chefe

Quadro nº 3- Satisfação e insatisfação com o chefe

<b>Satisfação e Insatisfação</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPH)</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPI)</b>
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Chefe muito presente e interessado na questão da investigação, com boas ideias e que estimula a trabalhar, a investigar e estimula a cooperação com outras instituições (E1; E2);</li><li>- Vela pela proteção da saúde em caso de acidente no trabalho (E4).</li><li>- Confia nos seus subordinados e se disponibiliza em ouvir e promove o aumento do conhecimento (E3; E5).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relacionamento satisfatório, existe o apoio do chefe nas tarefas (P1; P2);</li><li>- Pessoa íntegra que coopera, motiva e envolve os docentes nas atividades do departamento (P3);</li><li>- Comunica facilmente, apresenta clareza na transmissão das tarefas que ele solicita e não interfere no trabalho dos seus subordinados sem motivos (P3; P4).</li></ul>
Insatisfação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sobrecarga e falta de foco numa única tarefa, querer executar tudo ao mesmo tempo (E1; E5);</li><li>- Não existe insatisfação (E2; E3; E4).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quando há falta de comunicação e confiança para com os subordinados em caso de conflito (P2);</li><li>- Não existe insatisfação (P1; P3; P4; P5).</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

Nesta categoria podemos constatar que em ambas instituições os trabalhadores estão satisfeitos com a maneira como se relacionam com o seu chefe em aspetos como, a confiança que deposita nos seus subordinados, a clareza na comunicação das tarefas, o apoio e motivação que transmite na elaboração das tarefas, a disponibilidade em ouvir assim como com a promoção do aumento do conhecimento dos seus subordinados. Pode-se comprovar nas declarações de E3 *“ele tem um comportamento que ajuda, ele gosta de me ouvir e se preocupa na promoção do aumento de conhecimento dos funcionários. Eu posso dar um exemplo muito concreto, antes de me tornar funcionário de arquivo, eu era funcionário noutra área então, ele reaproveitou-me doutra área para a área dele e ele tem me ajudado na execução das minhas tarefas e assim me tornar um profissional mais apto no meu trabalho e isso é um aspeto que cria satisfação nas minhas atividades do dia a dia”*.

E também de P3 *“o nosso chefe de departamento é uma pessoa aberta, coopera e motiva os docentes e também envolve os docentes naquelas atividades gerais do departamento então acho que essas são mesmo qualidades de um chefe e de um líder, faz-nos sentir valorizados e de certa forma aumenta na nossa satisfação”*. Em ambas declarações vimos que o aspeto valorização foi destacado. No estudo sobre satisfação na África do Sul, Strydom & Eeden (2013) descobriram que um relacionamento de apoio e mais

peçoal foi valorizado e apreciado pelos gerentes de nível médio. E este relacionamento auxiliou na transmissão das expectativas organizacionais.

Grande parte dos funcionários ligados ao ISPI afirmaram que não existe insatisfação em relação a chefia, ao contrário de alguns funcionários da IES pública que mostraram alguma insatisfação no que diz respeito a sobrecarga e a falta de foco no trabalho: *“muitas ideias que vêm ao mesmo tempo do chefe e que exigem execução imediata e isto tem estado as vezes a adiar a execução de certas tarefas e é certo que isso não satisfaz, o ideal é termos um foco e trabalharmos nisso, isto tem estado a me preocupar porque é muita coisa e prontos e nós somos humanos e temos também limitações e um pouquinho de paciência”*(E1). Assim como E5 *“A sobrecarga de tarefas, mesmo sabendo que eu estou a executar duas ou três tarefas, ainda assim chega com mais tarefas sem se importar com o que estás a fazer”*. Portanto, nota-se aqui que a quantidade elevada de tarefas atribuídas a um funcionário pode fazer com que ele perca o foco naquelas tarefas que constituem prioridade, dificultando assim o seu trabalho podendo levar a insatisfação. Esse resultado condiz com o de Sarwar & Abugre (2013) que constataram no seu estudo um nível muito alto de insatisfação dos funcionários causado pela quantidade de trabalho que eles fazem.

Entretanto, apesar de terem sido registados alguns relatos de insatisfação, fica claro pela conclusão de que a maioria dos entrevistados sentiu que havia um bom relacionamento com a chefia. Para que o chefe possa criar oportunidades de orientação e fazer sugestões para maior desenvolvimento e crescimento, um canal de comunicação aberto entre as partes é considerado importante a fim de criar um ambiente seguro, caracterizado pelo respeito e confiança mútuos (Strydom & Eeden, 2013).

#### 4.2.3- Relações com os colegas de trabalho

Quadro nº 4- Satisfação e insatisfação com os colegas de trabalho

<b>Satisfação e Insatisfação</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPH)</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPI)</b>
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apesar de algumas incompreensões e das diferenças de comportamento de alguns colegas, existe satisfação (E1; E2; E3; E4; E5);</li> <li>- Colegas que partilham informação que despertam sobre determinado assunto importante do trabalho (E4);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquanto docente existem encontros frequentes de planificação de conteúdos, partilha de conhecimentos e cooperação nas tarefas (P1; P2; P3; P5);</li> <li>- Colegas cumpridores de tarefas que lhes são solicitadas dentro do prazo estipulado (P4).</li> </ul>

Insatisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compromisso e incumprimento de prazos por parte de alguns colegas (E1);</li> <li>- Incompreensão da informação por parte de alguns colegas (E3; E4);</li> <li>- Não existe insatisfação (E2; E5).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguns colegas muito morosos na feitura dos seus trabalhos, luta pelo poder e conversas de corredor e a falta de diálogo para ultrapassar as diferenças (P4; P5).</li> <li>- Não existe insatisfação (P1; P3).</li> </ul>
--------------	--	--

Fonte: Elaboração própria

No que tange a relação com os colegas de trabalho nota-se que existem elementos satisfeitos com a relação que têm com os seus colegas em ambas instituições: *“é claro que um ou outro colega tem diferente comportamento, mas, é nas diferenças que nós conseguimos crescer e encontrar toda a nossa capacidade de maneira a evoluir de maneira profissional”* (E2). Também é possível constatar que os aspetos partilha de conhecimento e cooperação nas tarefas são mencionados pelos entrevistados e de alguma maneira, essa partilha facilita a realização das tarefas e a criação de laços de trabalho: *“enquanto docentes temos a partilha de conteúdos, planificações, encontros frequentes para podermos uniformizar os conteúdos, eu acho que cria assim uma certa satisfação, não tenho razões de queixa quanto a isso”* (P5). Ashraf & Joarder (2010) argumentaram que trabalhar com colegas têm efeitos importantes na satisfação profissional dos académicos entre as universidades privadas de Bangladesh, em contraste com a maioria dos académicos públicos.

A morosidade por parte de alguns colegas no cumprimento das tarefas, foram apontados como motivo de insatisfação por funcionários de ambas instituições: *“o que poderia dizer em relação a esse aspeto é o facto dos compromissos, honrar com as palavras, com aquilo que nós combinamos, isso as vezes cria assim um mau estar no ambiente de trabalho, se combinamos uma coisa, o ideal é que se faça essa coisa. Há sempre um colega que falhando nisso ou naquilo e isso cria um certo desconforto”* (E1).

Outro aspeto em comum tem a ver com a falta de diálogo e de compreensão que por vezes se verifica, visto que ambos são necessários para que se consiga superar as diferenças e seguir em frente para o alcance dos objetivos de trabalho. *“Existem sempre algumas situações que me causam insatisfação com alguns colegas, por exemplo, imaginemos que eu passe alguma informação para um colega e este não percebe da melhora maneira, ele pensa que tu estás a colocar barreiras para que ele não saiba de algumas informações”* (E4). *“Tenho notado conversas de corredor que acabam por influenciar de forma negativa naquilo que é a realização do meu trabalho”* (P4). A comunicação eficaz requer uma abordagem profissional e é um meio de resolver problemas em potencial, evitando influências negativas duradouras (Strydom & Eeden, 2013). Uma boa relação entre

colegas de trabalho é considerada uma característica importante pois é responsável por manter os funcionários interligados, mais próximos e ainda por contribuir para o alcance dos objetivos almejados pela organização e pelo próprio funcionário.

#### 4.2.4- Remunerações e outros benefícios materiais

Quadro nº 5- Satisfação e insatisfação com remunerações e outros benefícios materiais

<b>Satisfação e Insatisfação</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPH)</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPI)</b>
Satisfação	Não existe (E1; E2; E3; E4; E5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salário de acordo com as habilitações literárias e com a carga horária para funcionários eventuais (P1; P2; P3; P4; P5);</li> <li>- Financiamento à formação académica a título de empréstimo para funcionários destacados (P5).</li> </ul>
Insatisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salário incompatível com as habilitações literárias e com o tempo de serviço (E1; E3; E4; E5);</li> <li>- Atrasos nos salários de funcionários eventuais (E2; E5);</li> <li>- Exercer cargo de chefia sem ser remunerado pelo trabalho feito (E4);</li> <li>- Benefícios nunca recebidos (E1; E2; E3; E5).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor pago de acordo com as horas trabalhadas insatisfatório (P1);</li> <li>- Salário incompatível com o tempo de serviço (P5);</li> <li>- Falta de políticas de benefícios e incentivos aos funcionários eventuais (P3; P4)</li> <li>- Não existe (P2).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Comparativamente aos funcionários do ISPI é possível verificar que os funcionários do ISPH não estão satisfeitos com os salários auferidos. Ao contrário da maioria dos funcionários do ISPI que mostram alguma satisfação, isso porque os seus salários são pagos com base nas habilitações académicas, no ISPH não se verifica o mesmo facto, os trabalhadores reclamam da incompatibilidade entre grau académico e salários recebidos “*não estou satisfeito com o salário que eu aufero porque tem que estar de acordo com as minhas habilitações e não é isto que está a acontecer*” (E1). Neste caso, o valor da remuneração entre esses funcionários públicos foi relacionado com o grau de insatisfação no trabalho, em vez de um contribuinte para a satisfação. Oshagbemi (2000a) ao investigar sobre a satisfação com a remuneração entre educadores universitários, os resultados sugeriram que os entrevistados estavam insatisfeitos com sua remuneração. No entanto, uma pesquisa realizada por Hameed, Ahmed-Baig & Cacheiro-González (2018), ao analisar a satisfação dos académicos de universidades

públicas e privadas em Lahore, no Paquistão, concluíram que existe satisfação com o salário e recompensas.

Mas em ambas instituições, os funcionários concordam quando se trata de insatisfação em relação aos benefícios e incentivos e também do facto de os salários serem pagos sem ter em conta o tempo de serviço: *“Há 7 anos que sou efetivo nesta instituição e até aqui não houve ainda nenhuma política que pudesse melhorar o meu salário, então há total insatisfação nesse aspeto porque o salário não compensa e quanto aos benefícios eu nunca recebi”* (E3). P4 refere uma situação semelhante *“estou na instituição há 5 anos e infelizmente o salário é o mesmo, nunca foi alterado. Então essa questão é bastante insatisfatória. Nós não temos políticas de incentivo aos RH como por exemplo, o melhor funcionário do mês, o melhor funcionário do ano. Tenho muita insatisfação quanto a questão de benefícios e incentivos é insatisfatório”*. As políticas de benefícios e incentivos, devem ser aplicados nas organizações para conseguirem de seus funcionários, maior empenho em suas tarefas e um consequente desempenho melhor em busca dos objetivos organizacionais.

Houve também reclamações por parte dos funcionários de ambas instituições relativamente a falta de igualdade no tratamento no que se refere a certos pagamentos, uma vez que se constata que os funcionários eventuais gozam de menos oportunidades do que os efetivos. *“O professor eventual não tem certos direitos como é o caso dos subsídios de férias, de natal e outros”* (P3). *“Eu sou um funcionário bem dedicado, tenho bons indicadores, tenho bons testemunhos, mas eu estou há 11 meses sem nenhuma remuneração, portanto trabalho mesmo por amor à camisola mesmo sabendo de alguns salários estabelecidos por serem pagos”* (E5). Desigualdades no tratamento dos funcionários pode afetar negativamente a satisfação pois, é sabido que a insatisfação conduz a fortes atitudes negativas em relação à organização principalmente no que diz respeito aos resultados.

## 4.2.5- Autonomia e poder de decisão

Quadro n° 6- Satisfação e insatisfação com a autonomia e poder de decisão

<b>Satisfação e Insatisfação</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPH)</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPI)</b>
Satisfação	- Autonomia e poder de decidir sobre o que se pode ou não fazer de acordo com os regulamentos e com o apoio do chefe (E1; E2; E3; E5); - Contribuição nas decisões importantes para o bem da instituição e da carreira (E4).	- Completa autonomia no processo de ensino e aprendizagem, mas sempre em colaboração com a coordenação da área académica (P1; P2; P4); - Confiança da direção académica na tomada de decisões dos docentes em determinado assunto de trabalho (P3);
Insatisfação	- Não existe (E1; E2; E3; E4; E5).	- Não existe (P1; P2; P3; P4; P5).

Fonte: Elaboração própria

Quanto a este fator, existe satisfação pois, fazendo uma comparação entre funcionários de ambas instituições, verifica-se que a maioria afirma que existe liberdade quanto a autonomia e a tomada de decisões nas tarefas diárias, desde que se faça tudo de acordo com os regulamentos da instituição. Os trabalhadores valorizam um ambiente de trabalho que permite a liberdade de movimento e flexibilidade em termos da autonomia em poder decidir sobre questões que tem a ver com as suas funções “*eu tenho sim autonomia e não há grande dependência do chefe, apesar de que existe uma área académica e esta vai dando algumas orientações mas estas orientações não são 100% ou seja não dependem 100% da área académica, eu também tenho a capacidade e o poder de dizer o que se pode ou o que não se pode fazer*” (E1).

De igual modo, P5 afirma que “*enquanto docente tenho autonomia e os meus superiores não interferem no meu trabalho.*” Este fato demonstra claramente a confiança que os superiores hierárquicos depositam nos seus subordinados, facto que pode contribuir para que as tarefas possam ser executadas com maior desenvoltura para o alcance dos objetivos pretendidos. Os resultados do estudo de Alonso (2008) apontam que os funcionários estão satisfeitos com a liberdade de procedimento que lhes são oferecidas para realizarem o seu trabalho da maneira que acharem mais eficaz, com a quantidade de responsabilidade que lhes são atribuídas e ainda, com o facto de no seu trabalho poderem realizar diferentes atividades.

## 4.2.6- Oportunidades de crescimento na carreira e promoções

Quadro nº 7- Satisfação e insatisfação com o crescimento na carreira e promoções

Satisfação e Insatisfação	Indicadores e entrevistados (ISPH)	Indicadores e entrevistados (ISPI)
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A frequentar um curso de doutoramento com o apoio da instituição (E1);</li> <li>- Formações a nível profissional na área de trabalho que tem permitido obter conhecimentos para executar melhor as tarefas (E4; E5);</li> <li>- Não existe (E2);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitações metodológicas e pedagógicas e formações de refrescamento (P1; P2; P3);</li> <li>- Financiamento à formação académica a título de empréstimo para funcionários mais empenhados (P4).</li> <li>- Promoções e oportunidades de crescimento profissional para funcionários dedicados (P5);</li> </ul>
Insatisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As promoções não frequentes e muito burocráticas (E1);</li> <li>- Muita seletividade e bloqueio nas oportunidades de formação académica e crescimento na carreira (E2; E3; E5);</li> <li>- Falta de preocupação dos gestores em termos de propostas de promoções e melhoramento na carreira (E4)</li> <li>- Integração dos funcionários em categorias incompatíveis com as suas habilitações literárias, desperdiçando as suas habilidades técnicas (E4).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As oportunidades mais direcionadas para os funcionários efetivos em detrimento dos eventuais (P1; P2);</li> <li>- Não atribuição de bolsas de estudo para os funcionários, o que dificulta atingir certas metas por falta de recursos monetários (P1; P3);</li> <li>- Para os funcionários eventuais o crescimento na carreira só existe estudando (P2);</li> <li>- Não existe (P5).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar, neste fator a satisfação para ambas instituições prende - se principalmente com as formações e capacitações relacionadas ao próprio trabalho que permitem aos seus funcionários executar melhor as suas tarefas, com maior destaque os docentes, conforme se nota na afirmação de E4 “ *formações na área em que estou ligada, tenho muita satisfação porque aprendi e cresci muito para poder gerir a área dos RH e isso, independentemente de tudo, sinto-me satisfeita por esta parte*” e também na afirmação de P4 ” *a instituição vela pelo crescimento profissional, se fores um funcionário empenhado acabas por granjear um crescimento profissional e eu sou exemplo disso*”.

A insatisfação em ambas instituições está relacionada ao facto de haver poucas oportunidades e incentivos para a formação académica, principalmente para os docentes, visto que o seu trabalho exige que estejam sempre atualizados. Normalmente, quando estas surgem, existe excesso de burocracia e seletividade nos processos, o que causa descontentamento para aqueles funcionários que não são contemplados e que geralmente são a maioria. E4 refere que *“não há preocupação dos gestores em termos de propostas de promoções e melhoramento na carreira, porque isto pode melhorar os salários. Imaginemos que um funcionário de limpeza faça uma formação para melhorar o seu grau académico, se ele se torna um técnico médio, será colocado na categoria de técnicos médios para poder ascender e melhorar o seu salário e com base nas habilidades que ele for apresentando este poderá ser nomeado para um cargo de chefia. Mas isso não tenho sentido por minha parte, eu trabalho quase sempre o dia todo, eu já sou licenciada há um ano e continuo a ganhar como técnico médio”*. P1 salienta que *“as instituições privadas não vão muito por aí por exemplo, eu como colaborador não vejo muito isto. As oportunidades vão mais para os funcionários efetivos.”*

A necessidade de reconhecimento é uma das consequências das perceções criadas pelos funcionários devido ao esforço pelo seu trabalho. Neste sentido os funcionários salientaram que as promoções não devem ser baseadas no facto do funcionário ser eventual ou efetivo, as oportunidades devem ser abrangentes a todos sem distinção e nem bloqueios porque tanto uns quanto outros trabalham para o bem da organização. As oportunidades de promoção constituem também uma das causas de satisfação mas, os nossos resultados apontam claramente para a insatisfação com as promoções, entretanto, num estudo realizado por Ellickson & Logsdon (2001), constaram que a satisfação com as oportunidades promocionais foi positiva e significativamente relacionada à satisfação no trabalho dos funcionários.

Os trabalhadores esperam obter um reconhecimento e um retorno positivo pelas suas habilitações académicas pois, isto demonstra a confiança e a valorização da instituição para com os seus trabalhadores. Como já foi referido, a integração dos funcionários em categorias incompatíveis com as suas habilitações literárias, é um dos pontos que distingue os funcionários do ISPH dos do ISPI, visto que na segunda instituição, os funcionários são enquadrados de acordo com as suas habilitações literárias, o que com certeza contribui para que se explore mais e melhor as habilidades técnicas de cada trabalhador para o desenvolvimento da organização e para o crescimento e satisfação do próprio trabalhador.

## 4.2.7- Fatores de satisfação importantes

Quadro n° 8- Fatores de satisfação mais importantes

Indicadores e entrevistados (ISPH)	Indicadores e entrevistados (ISPI)
<ul style="list-style-type: none"><li>- A relação com o chefe (E1);</li><li>- Remuneração e outros benefícios materiais (E1; E3; E5);</li><li>- Autonomia e o poder de decisão (E4);</li><li>- Crescimento na carreira e promoções (E4; E5);</li><li>- Todos eles são muito importantes (E2).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A relação com o chefe (P4);</li><li>- Remuneração e outros benefícios materiais (P1; P2; P4; P5);</li><li>- Autonomia e o poder de decisão (P2; P5);</li><li>- Crescimento na carreira e promoções (P3);</li><li>- Todos eles são muito importantes (P3);</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

Tanto numa quanto noutra instituição existem alguns funcionários que afirmam que dos fatores destacados neste estudo todos eles são importantes e contribuem para a satisfação dos trabalhadores. As características do trabalho e as relações com os colegas de trabalho foram os fatores que não despertaram muita atenção dos entrevistados de ambas instituições quando questionados sobre o conjunto de fatores de satisfação mais importantes.

Porém, não se pode deixar de mencionar aqui os fatores que foram ressaltados como importantes quase que por unanimidade pelos funcionários de ambas instituições, nomeadamente a relação com o chefe, a remuneração e outros benefícios materiais, a autonomia e o poder de decisão e por último o crescimento na carreira e promoções. *“Para mim, o poder de decisão, o crescimento na carreira e promoções são fatores muito importantes porque a minha área de trabalho é uma área que eu digo que é parte chave, ao lidar com as pessoas o poder de decisão é muito importante porque são decisões feitas minuciosamente e já averiguadas por meio dos funcionários e seria muito bom se a minha área em particular tivesse um poder de decisão levado a cabo pelos nossos gestores”* (E4). A teoria de Locke salienta que a importância de um fator de satisfação no trabalho para um indivíduo já se reflete nas respostas do indivíduo a perguntas específicas (Staples & Higgins, 1998).

Sem dúvida, o fator remuneração e outros benefícios materiais foi o que mais destaque mereceu tendo sido mencionado mais vezes comparativamente aos demais fatores e um dos causadores de insatisfação. Isso demonstra o quanto é urgente e importante que as políticas de remuneração e benefícios de ambas instituições sejam revistas de modo a poderem responder as necessidades e as expectativas dos seus trabalhadores. Davey, Cumming, Newburn-Cook & Lo (2009) afirmam que quando falamos acerca da variável

formação, esta é unanimemente entendida como influente nas expectativas do trabalhador em obter um melhor salário. Portanto, a formação é entendida pelos entrevistados como uma condição determinante para a obtenção de uma boa remuneração, conforme declara P1 *“para mim o fator formação, apostar na qualificação do pessoal porque se o funcionário for qualificado academicamente, a instituição ganha e o funcionário também ganha. Com a qualificação, o funcionário automaticamente vai ser pago de acordo ao nível que ele tiver”*. É legítimo a qualquer indivíduo que ao procurar enquadrar-se uma determinada organização leve consigo um conjunto de objetivos a alcançar e dentre tais objetivos sem dúvida o de ser bem remunerado constitui um dos mais relevantes. P4 *“todos nós vamos a busca de um emprego para termos essencialmente uma remuneração que satisfaça as nossas necessidades”*.

De acordo com os resultados (quadro nº 8) vimos que a maioria dos trabalhadores atribuiu maior importância ao fator remuneração. Atendendo a teoria da discrepância que diz que a satisfação no trabalho é a consequência de um ajuste entre os desejos do indivíduo e aquilo que são os resultados do seu trabalho. Nesta perspectiva a remuneração e outros benefícios materiais é o fator com maior discrepância visto que os funcionários entrevistados são maioritariamente licenciados e mestres, por isso esperavam receber remunerações em conformidade com o grau académico facto que não se verifica na sua totalidade, principalmente para os funcionários do ISPH. *“Claro que a questão da remuneração também é muito importante porque nós não vamos ficar o tempo todo a trabalhar sem benefício nenhum, é um esforço que nós estamos a dar então precisamos ser bem remunerados principalmente de acordo com as habilitações ou com as nossas qualificações”* (E1). Toda experiência de satisfação ou insatisfação reflete um duplo julgamento de valor: o grau de discrepância de percepção de valor e a relativa importância do valor ao indivíduo (Locke, 1969). A satisfação no trabalho é sem dúvida um processo complexo que resulta do bem-estar dos funcionários e é importante para as instituições, devido a possível influência no desenvolvimento e na eficácia organizacional.

## 4.2.8- Críticas e sugestões

Quadro nº 9- Críticas em relação a satisfação no trabalho

<b>Indicadores e entrevistados (ISPH)</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPI)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de políticas de formação, reconhecimento e valorização dos RH (E4; E5);</li><li>- Falta de políticas de gestão que promovam uma boa relação dentro do ambiente de trabalho (E1);</li><li>- Falta de políticas que velem pelo bem-estar dos funcionários e os ajudem a ascender na carreira, a terem incentivos e a serem bem remunerados (E1; E3; E4).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Falta de políticas de formação que satisfaçam os funcionários (P1);</li><li>- Considerar os funcionários como mercenários ou como simples instrumentos para alcançar os objetivos da organização (P2);</li><li>- Falta de apoio financeiro para a formação académica dos funcionários(P3);</li><li>- Falta de políticas de incentivos aos RH (P4; P5).</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

Com base no questionário aplicado foi possível obter algumas críticas feitas pelos funcionários relativamente a satisfação no trabalho e as mesmas foram dirigidas aos órgãos que velam pela gestão de ambas instituições para que se tome nota no sentido de melhorar a satisfação dos seus funcionários para o alcance dos objetivos pretendidos.

A partir das críticas apresentadas de forma resumida no quadro acima (quadro nº 9) podemos constatar que muitas delas convergem na falta de políticas que promovam a valorização e o reconhecimento dos funcionários, a boa remuneração, as promoções e o crescimento na carreira, os incentivos ou apoio financeiro para a formação académica. Como exemplo temos as seguintes declarações: *“como funcionário, eu critico os nossos gestores por falta de políticas que promovam uma boa relação dentro do ambiente de trabalho, porque eu penso que todos os problemas aos quais me referi têm a ver com a má gestão, um gestor deveria ter políticas que ajudassem os seus funcionários a ascender na carreira e a serem bem remunerados porque assim executa melhor o seu trabalho e assim se poderá cobrar a ele responsabilidades”* (E3).

E4 também refere o seguinte *“eu critico os nossos gestores por não velarem pelo bem dos funcionários porque estando ele insatisfeito não apresentará produtividade e as nossas instituições serão daquelas que não apresentarão nada no pódio, somos nós que sempre atrasamos com as atividades, somos nós que estamos ali mas que não sabemos e não cumprimos com as tarefas que nos são incumbidas, os funcionários estão insatisfeitos com várias situações que a gestão ou próprio ministério do ES não estão a ver. É verdade que estamos a falar do ES logo, devemos formar e fazer o nosso trabalho com qualidade e perfeição, assim pelo menos estaríamos no pódio com as nossas atividades ou com as nossas IES.”* Com se pode ver nas declarações referidas, não se

trata apenas de cobrar responsabilidades aos funcionários, mas é necessário que se providenciem boas políticas de gestão que permitam as condições de trabalho que favoreçam o bom desempenho dos funcionários para o desenvolvimento da organização.

Um outro aspeto crítico a destacar tem a ver com a maneira como as instituições consideram os seus funcionários e para isto P2 salienta que *“grande parte das instituições vêem os trabalhadores como mercenários ou apenas como instrumentos para alcançarem os seus objetivos e muitos vão para lá também só pensando no dinheiro e mais nada e também não são tidos e nem achados, neste caso, vou fazendo dinheiro e vou me embora sem me importar com eles.”* Aqui é destacado o erro cometido por muitas instituições por não terem em conta que um trabalhador deve ser considerado como parte integrante da instituição e como uma das peças fundamentais para levar a cabo as atividades da mesma porque sem os recursos humanos é impossível levar avante uma organização, seja ela pública ou privada, grande ou pequena.

As promoções também são muito limitadas, muitos funcionários aguardam suas promoções há vários anos e alegam a falta de interesse da gestão em promover políticas para tal. A falta de interesse da gestão desmotiva o desejo de levar a formação académica adiante E3 *“Eu sou técnico médio há 7 anos, mas não tenho vontade de dar continuidade aos meus estudos por falta de políticas que me incentivem”*. Outros alegam que a gestão do ISPH parece não ter a capacidade de ouvir críticas acerca das suas políticas de gestão de RH, se algum funcionário critica, é mal visto e pode enfrentar obstáculos e problemas, como afirma E5 *“Na instituição em que trabalho, quando você reclama o salário é visto como mau funcionário, mas não é bem assim porque enquanto você não reclamar e não velar pelo que é seu, ninguém vai se importar com isso”*. O ambiente de trabalho é criado onde os funcionários têm liberdade e vontade de compartilhar suas próprias necessidades individuais de desenvolvimento com seus superiores.

Quadro nº 10 - Sugestões para melhorar a satisfação no trabalho

<b>Indicadores e entrevistados (ISPH)</b>	<b>Indicadores e entrevistados (ISPI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traçar um conjunto de prioridades quanto as promoções e as formações que forem surgindo (E1; E3; E4; E5);</li> <li>- Melhorar os salários e enquadrar os funcionários de acordo com as suas habilitações académicas e na categoria correspondente (E4);</li> <li>- Velar pela dignidade humana dos funcionários, valorizar o trabalho e as habilidades que cada um apresenta na instituição (E4; E5);</li> <li>- Procurar mecanismos de financiamento e melhorar as condições humanas e materiais trabalho como salas de aulas, laboratórios, sala dos professores e etc. (E2; E5);</li> <li>- Efetivar os funcionários eventuais para que eles também beneficiem das mesmas vantagens que os funcionários efetivos gozam para que se tenha um ambiente de trabalho saudável (E3);</li> <li>- Focar em atingir os objetivos de trabalho traçados com base nas prioridades (E1);</li> <li>- Melhorar a abertura na comunicação entre a gestão e os funcionários (E1; E5);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olhar para o quesito formação, apoiando financeiramente os funcionários, tanto eventuais quanto efetivos que queiram fazer uma formação académica (P1; P3; P5)</li> <li>- Rever a questão das remunerações (P1);</li> <li>- Olhar para os funcionários como parte integrante e fundamental da instituição para alcançar os objetivos pretendidos (P2);</li> <li>- Investir mais nos RH, velando por políticas de incentivo e retenção dos funcionários na instituição (P4);</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito as sugestões deixadas pelos nossos entrevistados no quadro nº 10, podemos verificar que existem muitas opiniões convergentes mas, comparando ambas instituições vê-se claramente que existem mais sugestões destacadas por parte de funcionários do ISPH e uma das que se distingue do ISPI é o facto da necessidade de se enquadrar os funcionários de acordo com as suas habilitações académicas nas categorias correspondentes, na opinião dos funcionários do ISPH esse é um aspeto que faria muita diferença e melhoraria bastante a satisfação no trabalho, uma vez que cada um passaria a ser remunerado de acordo com as habilitações académicas.

Outra sugestão a ter em conta tem a ver com a necessidade de se efetivar os funcionários eventuais visto que esses gozam de menos oportunidades e estão em desvantagem principalmente em aspetos como subsídios, promoções e também nas oportunidades de formação académica. Na opinião de P1 *“o meu apelo é no sentido de olharem para o quesito formação de quadros, ainda que seja um colaborador, mas trabalha para aquela instituição então pode muito bem oferecer uma bolsa ao funcionário ou ao*

*colaborador de modo que aquando do seu regresso possa assinar um contrato para prestar um serviço durante o tempo que for determinado por aquela instituição e assim ambos sairão a ganhar.”* A desigualdade no tratamento dos trabalhadores pode afetar negativamente a relação entre colegas de trabalho e conseqüentemente gerar um mau clima dentro da organização.

Sugeriu-se também que se invista mais em políticas referentes a melhoria das condições de remuneração e dos incentivos, de modo a garantir a retenção dos funcionários dentro da organização conforme declarações de P5 *“investir mais nas políticas de incentivo e retenção de quadros na instituição. Rever a questão salarial dos professores, talvez se se assemelhasse as políticas das instituições públicas. Nós ganhamos por hora e por habilitações literárias e a diferença salarial em termos monetários entre um grau académico e outro é muito pouca, enquanto que nas instituições públicas ganha-se por escalões e existe uma diferença salarial é entre um grau académico e outro é bastante considerável, então acho que as políticas de GRH deveriam ser revistas. Criar incentivos, talvez selecionar o melhor professor por curso ou por turma”*. Masum, Azad & Beh (2015) firmam que, a gestão de universidades privadas deve concentrar seus esforços nas áreas de gestão de recursos humanos para manter a satisfação no trabalho dos académicos e a retenção de funcionários. Geralmente, o grau de satisfação dos funcionários bem como a evasão de profissionais constitui uma preocupação em qualquer organização, seja ela de carácter público ou privado, portanto, é um assunto que deve merecer a atenção dos órgãos da administração das IES.

A par da melhoria salarial está a necessidade que há em se considerar os funcionários como parte integrante da instituição e como peças fundamentais para o alcance dos objetivos, tal como refere P2 *“quando a organização começa a ligar os funcionários como parte da instituição, aí aumenta sim a satisfação no trabalho e conseqüentemente também maior produtividade. Que deem maior atenção aos trabalhadores porque as organizações funcionam melhor quando dão atenção aos trabalhadores.”* Segundo Pereira (2005) quanto mais a pessoa se sentir parte integrante da organização maior será o seu grau de satisfação. Chagas e Reis (2014) afirmam que não é somente através dos aumentos salariais que é possível aumentar a satisfação, sendo necessário uma gestão ativa da participação dos trabalhadores em diversas ações, formando-os, motivando-os e criando melhores condições laborais.

Outra sugestão referida pelos funcionários do ISPH que está relacionada com as condições humanas e materiais de trabalho. *“Que a direção da instituição crie mecanismos de trabalho saudável tanto para funcionários docentes e não docentes,*

*haja maior abertura por exemplo na criação de materiais como laboratórios, salas e gabinetes para docentes, com todos os materiais disponíveis; Outra coisa é, as instituições procurarem sempre formas de financiamento, isso vai criar boas condições de ensino não só para o docente mas também para a própria instituição porque se as coisas forem melhoradas melhora muito também o profissionalismo” (E2).* Portanto, não basta ter funcionários competentes numa organização, deve-se, antes, oferecer as condições necessárias para que desenvolvam o seu potencial a fim de que se comprometam com a organização e produzam os resultados pretendidos.

### **4.3- Comparação da satisfação e da insatisfação dos funcionários do ISPH (público) e do ISPI (privado)**

Nesta secção pretende-se fazer uma comparação da satisfação e da insatisfação entre os trabalhadores do ISPH (público) e do ISPI (privado), tendo em conta os seis fatores elegidos para o estudo. Para tal nos apegaremos na revisão bibliográfica feita com base nos objetivos da investigação e também na síntese dos principais resultados obtidos por meio das entrevistas aos funcionários das instituições em estudo. Sendo duas instituições que operam no ensino superior e nos setores público e privado, existem situações ou fatores de satisfação em comum, mas também fatores que as distinguem. Assim, com base nos resultados apresentados em síntese no quadro nº 11 passaremos a descrever comparativamente os fatores de satisfação e insatisfação que maior destaque mereceram por parte dos funcionários de ambas instituições.

Quadro nº 11 Síntese comparativa da satisfação e insatisfação dos funcionários do ISPH (público) e do ISPI (privado)

Fatores/ dimensões	Indicadores (ISPH)		Indicadores (ISPI)	
	Satisfação	Insatisfação	Satisfação	Insatisfação
Caraterísticas do trabalho	Gosto pelo trabalho; Domínio das funções	Más condições de trabalho	Gosto pelas funções; boas condições de trabalho	Estudantes mal-enquadrados e sem vontade de estudar
Relação com o chefe	Apoio nas tarefas; Boa comunicação	Falta de foco nas tarefas	Apoio nas tarefas; Boa comunicação	Para a maioria não existe
Relações com colegas de trabalho	Partilha de conhecimentos; Cooperação nas tarefas	Barreiras e falta de diálogo, Morosidade nas tarefas	Partilha de conhecimentos; Cooperação nas tarefas	Falta de diálogo, Morosidade nas tarefas
Remuneração e outros	Não existe	Salário incompatível com: habilitações e tempo de serviço;	Existe satisfação apenas com os salários e não com	Falta de benefícios e incentivos para

benefícios materiais		Falta de benefícios	remunerações e benefícios em geral	funcionários eventuais
Autonomia e o poder de decisão	Existe autonomia para decidir sobre o trabalho	Não existe	Existe autonomia para decidir sobre o trabalho	Não existe
Crescimento na carreira e promoções	Formações apenas a nível profissional para executar as funções	Poucas promoções; muita seletividade nas formações e crescimento na carreira	Formações a nível profissional para executar as funções	Falta de oportunidades de formação académica para os eventuais

Fonte: Elaboração própria

### 4.3.1-Comparativo de satisfação

Tendo em atenção aos resultados apresentados no quadro acima podemos afirmar que os aspetos de satisfação mais relevantes correspondentes a cada uma das dimensões de satisfação, para os trabalhadores do ISPH relacionam-se com o gosto e domínio do trabalho, o apoio e incentivo e a boa comunicação dos chefes, a cooperação nas tarefas e a partilha de conhecimento entre colegas de trabalho, destacou-se ainda que existe autonomia nas suas tarefas e têm oportunidade de decidir acerca das mesmas.

Os aspetos de satisfação mais relevantes apresentados pelos funcionários do ISPI estão relacionados com o gosto pelas tarefas que lhes são atribuídas que de alguma maneira são facilitadas com as boas condições de trabalho, com o apoio e a facilidade de comunicação dos chefes, com a partilha de conhecimentos e a cooperação nas tarefas que existe entre os funcionários, com a autonomia e o poder de decidir acerca das suas funções.

Fazendo uma comparação entre as duas instituições, notamos que a maioria dos funcionários relataram aspetos de satisfação em comum, mas, queremos aqui destacar que uma das principais diferenças em termos de remuneração está no fator salário. Quanto a este fator os funcionários do ISPI estão satisfeitos porque são pagos em função do grau académico, portanto estão em vantagem em relação aos funcionários do ISPH. Por sua vez, os funcionários entrevistados do ISPH afirmaram por unanimidade que em relação ao salário existe um sentimento de completa insatisfação porque os seus salários são pagos sem ter em conta o grau académico e o tempo de serviço.

Resultados semelhantes foram encontrados num estudo realizado no setor de serviços do Gana que mostraram que a maioria dos entrevistados não estava satisfeita com o salário, em comparação com outros em empregos similares em outras empresas (Sarwar

& Abugre, 2013). Na perspectiva de Herzberg, um salário elevado pode fazer com que um indivíduo não se sinta insatisfeito na profissão, mas é o sentido de realização pessoal proporcionado pelo trabalho que se associa significativamente à satisfação profissional. Esta ideia vem realçar a opinião de que o importante não é o dinheiro, mas aquilo que ele representa e o que, com a sua falta, se deixa de adquirir (Munana, 2010).

Mas, no que diz respeito ao crescimento na carreira é possível constatar que de modo geral não existe satisfação em ambas instituições, isso porque a maioria apenas está satisfeita com algumas formações recebidas para executar as suas tarefas e não propriamente com formações que permitem o crescimento na carreira. Eles alegam que as instituições deveriam apoiar mais os seus trabalhadores no sentido de proporcionar oportunidades de formação, principalmente a nível académico para aumentar os seus conhecimentos não apenas para a realização de tarefas rotineiras mas também para poderem executar aquelas funções que os permitam destacar-se noutras áreas de trabalho de modo a terem a possibilidade de crescer na carreira e ascender a cargos mais importantes.

Os resultados encontrados também mostram que de maneira geral, apesar da diferença de profissão entre os funcionários docentes e administrativos, estes partilham quase dos mesmos sentimentos de satisfação. A única diferença que deve ser salientada é relativa às características do trabalho, ou seja, os docentes de ambas instituições, comparativamente aos administrativos, sentem-se prestigiados pelo facto de lecionarem numa IES que os permite ter encontros de planificação e partilha de conteúdo entre colegas que os permite ter uma aprendizagem de forma contínua, visto que é fundamental que estes estejam sempre atualizados em termos de conteúdos a serem lecionados e este fato não se verifica com os funcionários administrativos.

Tamayo (2000) fazendo menção à teoria da discrepância de Locke, salienta que a satisfação no trabalho resulta da perceção de que o cargo, ou a função, exercido pelo empregado permite a satisfação de valores importantes para ele, condicionada ao grau de congruência entre os valores que podem ser obtidos por meio do trabalho e as suas necessidades. Neste caso, aludindo aos resultados, podemos referir que os funcionários notam que não há compatibilidade entre aquilo que são os seus anseios e o que na realidade as instituições oferecem em termos de crescimento na carreira originando assim sentimentos de insatisfação.

### **4.3.2- Comparativo de insatisfação**

Os aspetos de insatisfação mais relevantes para os trabalhadores do ISPH em cada uma das dimensões de satisfação, estão relacionados com a sobrecarga e a falta de foco nas tarefas, com as barreiras e a falta de diálogo, com a incompatibilidade entre grau académico e o tempo de serviço e também com a falta de benefícios, com a escassez de promoções e oportunidades de formação académica que auxiliem o crescimento na carreira.

Os trabalhadores do ISPI, sobretudo os docentes, mostraram alguma insatisfação com algumas dificuldades que encontram ao realizar as suas tarefas pelo facto de existirem estudantes mal-enquadrados nos cursos, com a falta de diálogo e morosidade nas tarefas, falta de benefícios e incentivos e a falta de oportunidades de formação académica para funcionários eventuais.

Ao comparar ambas instituições, podemos notar que os entrevistados do ISPI não manifestaram insatisfação na relação com o chefe, o que mais uma vez os coloca em vantagem em comparação aos entrevistados do ISPH que apesar de terem manifestado na sua maioria sentimentos de satisfação relataram também alguma insatisfação com o fato de haver alguns chefes que ao atribuir as tarefas, não se importam em sobrecarregar os seus subordinados.

Os funcionários ressaltam que ao executar as tarefas, seria bom que se focasse em concluí-las em ordem de prioridade e não todas ao mesmo tempo porque assim prejudica o desempenho da organização. Além disso há certas situações que devem ser decididas do ponto de vista do funcionário da própria área, portanto deve-se valorizar as opiniões dos funcionários independentemente da sua área de atuação porque isso é muito importante para a boa liderança. De facto, os estudos apontam para uma melhoria da satisfação profissional dos indivíduos quando se estabelecem relações amistosas e compreensivas com as chefias, quando se elogiam os bons desempenhos, se respeitam as opiniões dos colaboradores e se mostra interesse pessoal por eles, facilitando, assim, a consecução dos objetivos profissionais que o trabalhador valoriza (Seco, 2000).

É importante salientar aqui os aspetos de insatisfação em comum em ambas instituições que têm a ver fundamentalmente com os benefícios materiais que para a maioria dos trabalhadores não existem. Outro aspeto está ligado ao crescimento na carreira e as promoções, que segundo os funcionários entrevistados, deveria haver mais promoções e as oportunidades de formação académica deviam ser menos seletivas e burocráticas,

para que ninguém se sentisse excluído, principalmente para os funcionários eventuais que constituem a maior força de trabalho em ambas instituições, visto que independentemente de haver funcionários eventuais ou efetivos, todos são parte integrante da mesma organização e trabalham para o alcance de objetivos comuns. De acordo com Salvador (2016), as oportunidades de aprendizagem e crescimento tem a ver com o desenvolvimento pessoal e o movimento de ascensão profissional, melhoria da performance e estabilidade na carreira e no emprego.

Foi possível também notar que, tanto funcionários docentes quanto funcionários administrativos de ambas instituições partilham os mesmos sentimentos de insatisfação, sendo portanto os docentes que mais protestaram sobre a falta de oportunidades de formação académica, visto que, contrariamente ao trabalho administrativo que tem um carácter um pouco mais rotineiro, o trabalho docente exige que estes estejam sempre atualizados em termos de conteúdos a serem ministrados aos seus alunos e ainda, é com base no grau académico que podem vir a surgir as oportunidades de crescimento profissional e a construção de uma carreira sólida.

De modo geral, em ambas instituições podemos notar que os fatores que causam satisfação superam em quantidade os fatores que causam insatisfação. Assim, de acordo com as principais declarações dos entrevistados do ISPH e do ISPI, os resultados do estudo coincidem com alguns fatores apontados pela Teoria de Motivação e Higiene de Herzberg, nomeadamente os fatores intrínsecos ou motivadores: a autonomia e o poder de decisão assim como as características do trabalho, visto que os funcionários mostraram satisfação em relação a estes aspetos. Porém para este estudo, o crescimento na carreira e promoções, não constituem fatores de satisfação.

Quanto aos fatores de insatisfação, indicados por Herzberg como fatores de higiene ou extrínsecos ao trabalho, notamos que para os resultados do ISPH e do ISPI, neste estudo abrangeram: as remunerações e outros benefícios materiais, os funcionários mostraram insatisfação com este aspeto. No entanto não se estabeleceu ligação com os fatores relações com a chefia e as relações com colegas de trabalho, uma vez que estes revelaram satisfação com estes aspetos.

Neste caso podemos notar alguma contrariedade com a afirmação de Herzberg que considera que os fatores intrínsecos, quando presentes, levam à satisfação no trabalho, mas não conduzem à insatisfação quando ausentes, ao passo que, os fatores extrínsecos causam insatisfação, quando ausentes, mas não conduzem à satisfação quando presentes (Ferreira, Machado & Gouveia, 2012B). Uma vez que foi possível constatar que em ambas

instituições, para os fatores motivadores mencionados no estudo, no caso em que os funcionários notavam a ausência destes o sentimento manifestado não era de indiferença, mas sim de insatisfação. E para os fatores higiênicos, no caso em que não se verificava insatisfação o sentimento não era de indiferença, mas sim de satisfação.

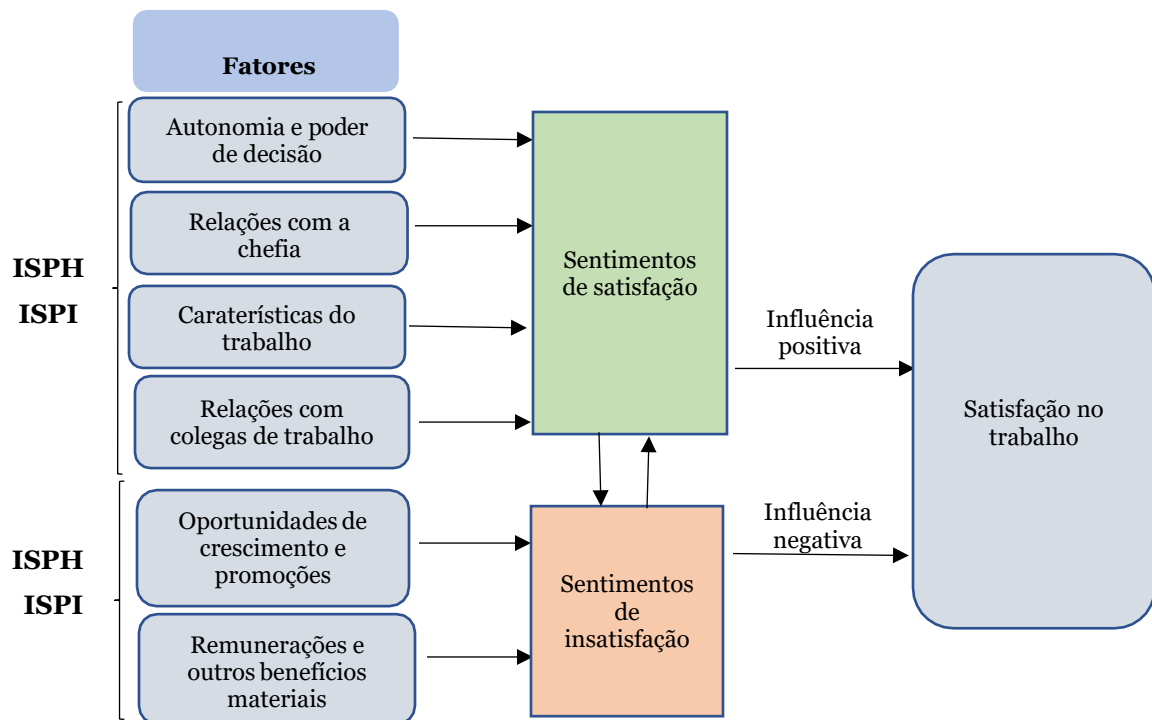
O resultado do estudo de Sarwar & Abugre (2013) destaca o papel da satisfação no trabalho dos funcionários e as responsabilidades das organizações na promoção de boas práticas de gestão de recursos humanos. Assim, tendo em atenção à teoria de Herzberg, de acordo com os resultados de satisfação e insatisfação encontrados no nosso estudo, as sugestões apresentadas pelos funcionários entrevistados e os fatores extrínsecos, de modo a se evitar sentimentos de insatisfação, salienta-se que as instituições deveriam trabalhar no sentido de melhorar as políticas de remuneração e benefícios, visto que foi um dos aspetos que despertou maior insatisfação.

No caso dos fatores intrínsecos, visto que em ambas instituições foram manifestados sentimentos de satisfação com a autonomia e o poder de decisão e também com as características do trabalho, a maior preocupação deve ser focada nos fatores, crescimento na carreira e promoções visto que estes contribuem para a identidade do funcionário perante a organização, assim como para o seu compromisso organizacional. Para tal as instituições devem criar políticas de apoio à formação quer a nível profissional quer a nível académico com o propósito de desenvolver as habilidades pessoais e de progressão na carreira.

#### 4.4- Modelo da satisfação/insatisfação dos trabalhadores

Nesta seção apresenta-se o modelo que ilustra de maneira resumida, os resultados do presente estudo, tendo em conta os dados recolhidos ao longo da pesquisa.

Figura 2-Modelo da satisfação/insatisfação dos trabalhadores do ISPH e do ISPI



Fonte: Elaboração própria

A autonomia e o poder de decisão, relações com a chefia, características do trabalho, relações com colegas de trabalho, remunerações e outros benefícios materiais e assim como as oportunidades de crescimento e promoções, são os fatores que foram usados no presente estudo, tendo sido selecionados por causa da frequência em que os mesmos são citados nos estudos sobre satisfação no trabalho. Ssesanga & Garrett (2005) empregaram nove determinantes para medir a satisfação no trabalho dos académicos universitários em Uganda. Estes incluem ensino, pesquisa, remuneração, supervisão, oportunidades de promoção, comportamento do colega de trabalho, condições de trabalho, governança e o próprio trabalho.

Weiss (2002) afirma que a satisfação no trabalho fornece uma avaliação positiva ou negativa que os indivíduos fazem sobre as várias dimensões do seu trabalho. Assim, na figura acima é possível constatar os fatores que influenciam positiva e negativamente a satisfação dos trabalhadores do ISPH e do ISPI. Em ambas instituições foi possível verificar que, a cada um dos fatores está associado sentimentos de satisfação e de insatisfação, mas, existem alguns que causam mais satisfação e outros que causam mais

insatisfação. Tendo sido optado sempre pelo resultado que causa maior impacto nos sentimentos dos trabalhadores de modo a se poder classificar os fatores como sendo causadores de satisfação ou de insatisfação no trabalho.

Dentre os seis fatores estudados, podemos verificar que nas duas instituições estudadas, existem quatro principais fatores que causam mais satisfação nos seus funcionários nomeadamente: a autonomia e poder de decisão, características do trabalho, relações com os colegas de trabalho e a relação com o chefe, sendo este último fator mencionado essencialmente pelos funcionários do ISPI.

Relativamente a autonomia e poder de decisão, o facto de os funcionários terem liberdade para exercer as suas tarefas desde que estes tenham em atenção as normas em vigor nas suas instituições, faz com estes sintam satisfação em relação a este fator. P3 refere que *“sinto-me satisfeito porque apesar de ser uma instituição privada, a direção toda preza muito pelo fator autonomia e respeitam as opiniões e as decisões dos trabalhadores”*. Por sua vez E5 acrescenta que *“eu tenho total autonomia e poder de decidir no meu trabalho e por isso não tenho motivo de insatisfação neste aspeto”*. Quando uma organização dá aos seus trabalhadores o poder e delega autoridade e responsabilidade nas suas funções, isso denota a importância e a confiança que esta deposita neles e, torna-se claro que essa atitude se refletirá na sua satisfação promovendo a flexibilidade, rapidez e melhoria no processo de tomada de decisão da organização.

No que se refere as relações com a chefia, o sentimento manifestado também é de satisfação em ambas instituições, com maior incidência no ISPI, um exemplo pode se constatar nas declarações de E2 *“naquilo que são as suas obrigações, na verdade não consigo referenciar nenhum comportamento que me causa insatisfação”*. E ainda de P1 *“o meu chefe é uma pessoa que tem ajudado muito para a minha satisfação no local de trabalho, a forma como nos relacionamos tem sido satisfatória”*. A proximidade do chefe com os seus subordinados, a boa comunicação e o apoio nas tarefas, influencia positivamente nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores em relação ao trabalho e evita sentimentos de insatisfação.

Outro fator de satisfação apontados no estudo como causador de satisfação, tem a ver com as características do trabalho, pelo facto de muitos funcionários do ISPH e do ISPI que além de sentirem-se prestigiados por trabalharem nas referidas instituições, também terem manifestado o gosto e domínio pelas funções que exercem. E4 declara que *“sinto-me satisfeita porque estou numa área e faço um trabalho que eu domino e quando faço é sempre um sucesso, desde que não haja contratempos como dúvidas*

*relevantes que o impeçam*”. No ISPH uma das razões de queixa em relação a este fator tem a ver com a carência de material de trabalho e de pessoal que muitas das vezes é verificada, mas, apesar disso, os funcionários dizem que tentam dar o seu melhor para que o trabalho não fique totalmente comprometido. Já no caso do ISPI essa situação não se verifica porque a existência de material de trabalho adequado e de pessoal tornam o seu trabalho mais facilitado.

Raabe & Beehr (2003) argumentam que as relações entre colegas de trabalho exercem uma influência importante no comprometimento organizacional dos funcionários que resulta da satisfação no trabalho dos funcionários. Visto que neste estudo é um dos fatores apontados como causadores de satisfação, como se pode constatar na declaração de P3 *“As relações são boas e me causam satisfação, partindo da ideia de que além do nosso trabalho, precisamos desenvolver um ambiente socialmente agradável porque também isso facilita bastante naqueles momentos que nós precisamos cooperar numas tarefas e também tratar assuntos que giram no mesmo departamento, eu acho que até então não vejo queixa neste caso, ou seja não vejo comportamento que me levam a estar insatisfeito*”. Uma boa relação com os colegas de trabalho fomenta a partilha de conhecimentos, de responsabilidades e leva a uma maior agilidade no desempenho dos trabalhadores. Por isso é um aspeto a ter em conta pelos gestores das organizações para se evitar conflitos que geram um mau clima no ambiente das organizações.

A figura ilustra também que os dois fatores restantes nomeadamente, as oportunidades de crescimento e promoções, assim como as remunerações e outros benefícios materiais são os que mais despertam sentimentos de insatisfação nos funcionários de ambas instituições, sendo o segundo, o mais enfatizado pelos funcionários do ISPH e do ISPI.

Quanto ao fator oportunidades de crescimento e promoções, em ambas instituições destacou-se o facto das promoções ocorrerem poucas vezes, o excesso de seletividade nesses processos e com o facto destas serem muito burocráticas como se constata na declaração de E2 *“porque tem vezes que as coisas são muito seletivas, muito dirigidas e algumas vezes deixa de fora alguns e beneficia outros, e isso bloqueia o crescimento profissional na carreira e isto me causa muita insatisfação*”. A perceção dos funcionários é de que quanto maior for o grau académico maior será a possibilidade de ascender a cargos de maior responsabilidade, assim como ganhar melhores rendimentos. Foi possível notar que apesar da insatisfação apresentada, o facto de muitos funcionários do ISPH não estarem inseridos nas categorias que correspondam às suas habilitações académicas, os torna mais insatisfeitos neste aspeto, diferente dos funcionários do ISPI

que afirmam o contrário daquela situação, neste sentido é mais vantajoso para eles as oportunidades de formação académica.

O fator remunerações e outros benefícios materiais foi destacado como principal causador de insatisfação em ambas instituições, apesar dos funcionários do ISPI apresentarem vantagem em comparação com os funcionários do ISPH, pelo facto dos seus salários serem pagos de acordo com as suas habilitações académicas, compartilham dos mesmos sentimento de insatisfação quando se trata do fato de os órgãos de gestão não terem em consideração o tempo de serviço do funcionário dentro da instituição. P5 declara que *“estou há 5 anos na instituição e nunca foi mexido o salário, mas pronto, eu acho que isso é por causa da política da instituição”*. E4 funcionário do ISPH afirma que *“estou insatisfeito porque em princípio a minha categoria e a minha remuneração não é com base nas habilitações literárias”*. Outro aspeto de insatisfação tem a ver com a falta de incentivos e de benefícios materiais, principalmente no ISPI pelo facto de todos entrevistados serem eventuais, estes alegam que não são abrangidos por benefícios que os seus colegas efetivos recebem, sendo aqui destacada a desigualdade de tratamento no que se refere a certos pagamentos que apenas os trabalhadores efetivos têm direito.

# **5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação**

## **5.1 Conclusões**

A satisfação no trabalho é influenciada por diversos fatores que podem predizer comportamentos futuros, desde o nível profissional até ao pessoal, podendo interferir positiva ou negativamente no desempenho e nos resultados da organização. Devido as exigências próprias do trabalho e do esforço despendido para executar as suas tarefas, o funcionário terá maiores condições para melhorar o seu desempenho se estiver satisfeito com o seu trabalho.

A abordagem do tema fatores de satisfação no trabalho no âmbito do ensino superior caracteriza a pertinência deste estudo, particularmente por este ter sido feito numa realidade pouco explorada, como é o caso de Angola. A amostra do nosso estudo é caracterizada por englobar funcionários do ES público e privado, docentes e administrativos. Dos poucos estudos sobre satisfação encontrados acerca da realidade angolana, assim como em outras realidades de países africanos, estão mais ligados ou a área da docência especificamente (Ssesanga & Garrett, 2005 ; Munana, 2010; Sousa, 2016; Santos, 2018; Sahito & Vaisanen, 2020) ou ao ramo empresarial (Strydom & Eeden, 2013; Sarwar & Abugre, 2013; Salvador, 2016) ou ainda ao ramo da saúde (Ashmore, 2013; Neves, 2018). Por terem utilizado amostras diferentes da utilizada no nosso estudo, tornou-se um pouco difícil encontrar resultados para a mesma realidade, que nos permitissem confrontar com os nossos resultados tendo em conta os fatores de satisfação estudados.

Os estudos da satisfação no trabalho procuram definir quais as necessidades e desejos dos trabalhadores e quais os incentivos que devem ser usados para proporcionar maior satisfação e maior produtividade no trabalho. Assumindo-se que os resultados obtidos são capazes de potenciar a adoção de estratégias que favoreçam a melhoria da satisfação no trabalho dos funcionários e conseqüentemente, o aumento da produtividade das instituições em estudo. A presente pesquisa tratou-se de um estudo de caso comparativo entre duas IES nomeadamente ISPH (público) e ISPI (privado) situadas na cidade do Lubango, com uma amostra de estudo não-probabilística por conveniência de 10 Funcionários, divididos em 5 para cada uma das instituições.

De modo a dar resposta aos objetivos propostos foram aplicadas entrevistas aos funcionários para recolha de dados que foram analisados recorrendo a técnica de análise

de conteúdo. Este estudo permitiu-nos identificar os principais fatores de satisfação no trabalho dos funcionários do ISPH e do ISPI. Com o presente trabalho de investigação foi possível constatar em ambas instituições, que a cada um dos fatores está associado sentimentos de satisfação e de insatisfação, mas, existem alguns que causam mais satisfação (que são a maioria) e outros que causam mais insatisfação. Tendo sido optado sempre pelo resultado que causa maior impacto nos sentimentos dos trabalhadores de modo a se poder classificar os fatores como sendo causadores de satisfação ou de insatisfação no trabalho.

Analisando os resultados com base na teoria de Herzberg, foi possível notar que existe contrariedade com a afirmação de Herzberg segundo a qual, a ausência da satisfação não gera insatisfação para os fatores motivacionais, pois, constatou-se que em ambas instituições, para os fatores intrínsecos ou motivadores mencionados no estudo, no caso em que os funcionários notavam a ausência destes o sentimento manifestado não era de indiferença, mas sim de insatisfação. E outra afirmação de Herzberg que diz que os fatores extrínsecos causam insatisfação, quando ausentes, mas não conduzem à satisfação quando presentes, neste estudo, no caso em que não se verificava insatisfação o sentimento não era de indiferença, mas sim de satisfação.

A ausência de boas políticas de remuneração e recompensas, de reconhecimento e de promoção oferecidas por ambas instituições, impedem os funcionários de ascender a cargos que os permitam crescer nas suas carreiras e também auferir melhores remunerações capazes de suprir as suas necessidades de realização pessoal. E isto acaba de alguma maneira, por influenciar no desempenho das suas funções, podendo afetar negativamente nos resultados das instituições em causa. No entanto, apesar dos vários desafios enfrentados atualmente pelas IES, fruto das pressões e mudanças a nível político e económico, é necessário que essas não se esqueçam de que a satisfação dos trabalhadores é um aspeto fundamental a se ter em consideração para o sucesso das mesmas.

No que respeita aos fatores que mais contribuem para a satisfação no trabalho dos funcionários de ambas instituições foram identificados a autonomia e o poder de decisão, visto que funcionários de ambas instituições, afirmam que existe liberdade quanto a autonomia e a tomada de decisões nas tarefas diárias, desde que se faça tudo de acordo com os regulamentos da instituição. As características do trabalho também causaram satisfação pois, os funcionários manifestaram domínio e gosto pelo trabalho que executam, apesar de no ISPH os trabalhadores terem se queixado da falta de material de trabalho, que muitas vezes coloca algum impasse na realização das suas funções.

Situação que não se verifica no ISPI porque os trabalhadores afirmam terem boas condições materiais de trabalho. Outro fator de satisfação tem a ver com a relação com o chefe embora este tenha sido mais enfatizado pelos funcionários do ISPI (privado). Por último temos as relações com os colegas de trabalho pois, foi possível constatar que em ambas instituições os aspetos, partilha de conhecimento e cooperação nas tarefas foram destacados pelos entrevistados, facto que tem tornado a realização do trabalho com alguma facilidade e a fortalecer os laços de trabalho.

Os fatores relacionados com a insatisfação no trabalho constatados no nosso estudo são essencialmente as remunerações e outros benefícios materiais e as oportunidades de crescimento na carreira e promoções. Esses resultados vão de encontro com os de Sousa (2016) que no seu estudo feito no ensino superior no Lubango, também encontrou resultados de insatisfação dos funcionários em relação ao salário, as oportunidades oferecidas pelas instituições e ainda com a formação e de progressão na carreira.

No entanto, é necessário referir também que de todos os fatores considerados mais importantes para os funcionários e que constituem motivo de insatisfação, a remuneração e outros benefícios materiais foi destacado como principal fator de insatisfação em ambas instituições, peso embora no ISPI ter se constatado satisfação com o salário por este ser pago tendo em conta o grau académico, o que não acontece no ISPH, no entanto isto não causa tanto impacto, uma vez que este é apenas um dos elementos que integram a remuneração. Também no seu estudo, Moloantoa & Dorasamy (2017) encontraram que baixos salários, falta de benefícios adicionais e falta de promoção foram citadas pelas instituições públicas de ensino como alguns dos desafios enfrentados pelos funcionários, especialmente no contexto do ensino superior do Lesoto. Logo, sendo a remuneração um fator crucial para que as organizações mantenham seus funcionários motivados e de modo a evitar conflitos, os gestores necessitam fazer análises constantes das remunerações oferecidas assim como do impacto desta na organização.

Os nossos resultados revelaram insatisfação em ambas instituições em relação ao apoio a formação académica, ao crescimento na carreira e com a falta de promoções. Também o estudo de Sousa (2016) feito em docentes do ensino superior no Lubango, mostrou que os funcionários estavam insatisfeitos com os benefícios recebidos e com as oportunidades de formação e de progressão na carreira. É necessário então, que nas organizações se reconheça a necessidade de crescimento e desenvolvimento contínuo em níveis mais altos pois, são fatores necessários e muito valorizados pelos funcionários.

Fazendo menção à teoria da discrepância de Locke, Tamayo (2000) afirma que na base

da satisfação ou da insatisfação está a semelhança ou a discrepância entre as características da pessoa e do ambiente de trabalho. Quanto maior a incongruência entre o que o empregado espera conseguir no trabalho e o que realmente ele obtém, menor a satisfação no trabalho. Tendo em conta às aspirações atuais da satisfação no trabalho dos funcionários, os nossos entrevistados sugeriram que a gestão melhore as políticas de recompensas, condições de trabalho, oportunidades de crescimento na carreira e promoções e sobretudo, que as oportunidades sejam justas para todas as categorias de funcionários, de modo a serem evitados problemas que prejudiquem o seu desempenho na organização.

Quanto maiores as recompensas percebidas pelos trabalhadores, maior a satisfação dos trabalhadores com as políticas e práticas organizacionais, levando a uma maior produtividade como resultado do desempenho dos funcionários. Contudo, na visão de Frazão (2016) destaca-se a necessidade de uma gestão universitária inovadora, que favoreça o diálogo e a participação nas decisões coletivas, pois o desejo de reconhecimento está entre os mais antigos anseios dos indivíduos e precisa ser tratado como sendo de grande importância para a motivação da equipa de trabalho.

Portanto, é importante que as organizações se interessem pela satisfação dos seus trabalhadores, uma vez que a necessidade de melhorar a satisfação constitui uma pré-condição para qualquer outra medida da organização para melhorar o seu funcionamento, pois é sabido que a insatisfação conduz a fortes atitudes negativas em relação à organização, às suas decisões e a tudo o que ela significa. Capelleras (2005) salienta que académicos motivados e devidamente apoiados, podem construir não apenas a sua própria reputação e prestígio, mas também contribuir para a construção da reputação e do prestígio das instituições onde trabalham.

Assim, este estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre os fatores que influenciam a satisfação no trabalho dos funcionários nas IES públicas e privadas e despertar os gestores das mesmas no sentido de criarem políticas de gestão mais adequadas às necessidades dos seus trabalhadores de modo a se evitar comportamentos de insatisfação pois, sabe-se que tais comportamentos prejudicam o desempenho organizacional. Portanto, para que as organizações mantenham os seus funcionários satisfeitos devem ter presente não apenas os seus próprios objetivos, mas também, as necessidades e expectativas dos trabalhadores, para que se promova a satisfação e se obtenha maior produtividade organizacional.

## **5.2. Limitações e Futuras linhas de investigação**

Uma das principais limitações deste estudo pendeu-se com a escolha da população do estudo e que foi limitada aos funcionários da cidade do Lubango. A amostra selecionada é constituída por funcionários docentes e administrativos sendo que podia ter abrangido também funcionários de outras áreas como por exemplo, motoristas ou funcionários de limpeza, ficando assim limitado a um grupo específico. Mas essa lacuna pode ser justificada devido a dificuldade de acesso à internet por parte dos muitos funcionários, visto que em Angola é um serviço muito caro e de difícil acesso para muitas pessoas.

Outra limitação tem a ver com a falta de experiência da pesquisadora, fundamentalmente por ser um estudo de caso comparativo aplicado numa realidade com poucos estudos. Menciona-se aqui também o facto da ausência de funcionários efetivos entrevistados no ISPI e ainda a demora na resposta ao pedido de autorização de entrevistas, principalmente no ISPI, assim como a indisponibilidade e o receio de alguns funcionários em aceitar serem entrevistados, o que certamente tornou a nossa amostra reduzida, visto que são apenas 5 entrevistados de cada instituição num total de 10 funcionários.

Como já é do nosso conhecimento que a satisfação em Angola é um assunto pouco estudado, fundamentalmente quando se refere a um estudo que compare a satisfação no trabalho no ES público e privado. Tratando-se de um tema de tamanha importância na vida de qualquer trabalhador e também da organização, espera-se que contribua para que se conheça um pouco mais acerca dos fatores que afetam a satisfação dos trabalhadores do ES público e privado. Que mais pesquisadores sintam-se motivados a dar continuidade a estudos que permitam comparar a satisfação no trabalho no ensino superior ou até mesmo noutros setores de atividade e que esses estudos sejam mais abrangentes, incluindo outros contextos angolanos ou mesmo outros países africanos, a fim de verificar se existem diferenças ou semelhanças na percepção dos funcionários sobre os fatores que determinam a satisfação no trabalho e assim despertar a atenção dos gestores das IES, no sentido de criar condições que melhorem a satisfação dos funcionários, conseqüentemente, poder ter um impacto positivo na melhoria dos resultados das IES, em particular na cidade do Lubango e de modo geral em Angola.

## Referências Bibliográficas

- Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536–543.
- Adhikari, K., & Barbhuiya, J. H. (2018). Mapping Job Satisfaction of Central University Teachers of India. *Splint International Journal of Professionals*, 5(2), 22–28.
- Ahmadi, K., & Alireza, K. (2007). Stress and Job Satisfaction among Air Force Military Pilots. *Social Sciences*, 3(3), 159–163.
- Ali, T., & Akhter, I. (2009). Job Satisfaction of Faculty Members in Private Universities -In Context of Bangladesh. *International Business Research*, 2(4), 167–175.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Alonso, M. P. (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.
- Amonoo-Neizer, E. H. (1998). Universities in Africa—the need for adaptation, transformation, reformation and revitalization. *Higher Education Policy*, 11(4), 301–309.
- Arah, O. A., Hoekstra, J. B. L., Bos, A. P., & Lombarts, K. M. J. M. H. (2011). New tools for systematic evaluation of teaching qualities of medical faculty: Results of an ongoing multi-center survey. *PLoS ONE*, 6(10), 1–10.
- Ashmore, J. (2013). “Going private”: A qualitative comparison of medical specialists' job satisfaction in the public and private sectors of South Africa. *Human Resources for Health*, 11(1), 1–12.
- Ashraf, M. A., & Joarder, M. H. R. (2010). Human resource retention practices from the faculty's perspective: case for a private university in Bangladesh. *International Journal of Management Studies*, 17(2), 165–182.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Edições Sílabo; 1ª ed.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–149.
- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher Education*, 73(1), 39–60.

- Bholane, K. P. & Suryawanshi, J. R. (2015). A Study of Job Satisfaction of University Teachers in Maharashtra State. *Management Today*, 5(4), 192–195.
- Bodla, A. A., Hussain, M., & Chen, C. (2014). Determinants of Job Satisfaction in Academic Professionals of Pakistan. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 1, 20–39.
- Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variable. *Personnel Review*, 34(1), 110–124.
- Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., & Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de Economía*, 35, 9–16.
- Bravo-Yáñez, C., & Jiménez-Figueroa, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 13(3), 91–99.
- Brázio, F. M. da S. L. (2016). *Satisfação no Trabalho - Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo*. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Cañizares, S. M. S., Ruiz, C. A., García, F. J. F., & Guzmán, T. J. L.-G. (2007). Análisis de los Determinantes Estructurales de la Satisfacción Laboral. Aplicación en el Sector Educativo. *Estudios de Economía Aplicada*, 25(3), 867–900.
- Capelleras, J.L. (2005). Attitudes of academic staff towards their job and organisation: An empirical assessment. *Tertiary Education and Management*, 11(2), 147–166.
- Capitão, P. A. C. da S. (2010). *Concepções dos Professores face à Inclusão de Alunos com NEE no Ensino Regular*. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Celestino, A. das N. M. (2014, January). Papel da Satisfação Laboral no Desempenho Organizacional- Banco de Fomento Angola, Agências do Huambo. *Revista do Centro de Investigação Sobre Ética Aplicada ( CISEA )*, 1–203.
- Chagas, D., & Reis, S. (2014). A influência da organização do trabalho na satisfação laboral dos trabalhadores. *International Journal on Working Conditions*, 8, 84– 97.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Elsevier, 7ª ed.
- Costa, A. de S., Nascimento, A. V. do, Cruz, E. B., Terra, L. L., & Silva, M. R. e. (2013). O uso do método Estudo de Caso na Ciência da Informação no Brasil. *IncID: Revista de Ciência Da Informação e Documentação.*, 4(1), 49–69.
- Davey, M. M., Cummings, G., Newburn-Cook, C. V., & Lo, E. A. (2009). Predictors of nurse absenteeism in hospitals: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 312–330.
- Dupré, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource*

- Management*, 46(2), 185–201.
- Durst, S. L., & DeSantis, V. S. (1997). The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State, and Local Government Employees. *State and Local Government Review*, 29(1), 7–16.
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*, 33(3), 173–184.
- Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1, 686–691.
- Ferreira, A. C. M. (2011). Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na. In *Satisfação no Trabalho de Docentes de uma Instituição Pública de Ensino Superior: Reflexos na Qualidade e Vida*. Universidade Federal de Goiás.
- Ferreira, E. M., & Friedländer, M. R. (2007). Nursing educator professional's satisfaction: a review of the literature. *Revista de Enfermagem UFPE on Line*, 1(1), 72–81.
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R., & Peiró, J. M. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, 2(52), 7–34.
- Ferreira, J. B., Machado, M. D. L., & Gouveia, O. (2012a). A ( in ) Satisfação Dos Académicos No Ensino Superior. *Educação, Sociedade & Culturas*, 37, 129–149.
- Ferreira, J. B., Machado, M. de L., & Gouveia, O. (2012B). Satisfação e motivação dos docentes do ensino superior em Portugal. *Revista Iberoamericana de Educação*, 58(1), 1–12.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. McGraw-Hill.
- Finn, R. H., & Lee, S. M. (1972). Salary equity: Its determination, analysis, and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 283–292.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta, 5<sup>a</sup> ed.
- Frazão, E. B. (2016). *Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal*. Universidade Federal De Goiás.
- Gabriunas, I. P. (2010). La Influencia del Desempeño Social Corporativo en la Satisfacción Laboral de los Empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 63–82.
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for

- wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172–177.
- Gamero Burón, C. (2004). Satisfacción laboral de los asalariados en España. Especial referencia a las diferencias por género. *Cuadernos de Economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, 27(74), 109–145.
- Gappa, Judith M., Austin, Ann E., & Trice, A. G. (2007). *Rethinking faculty work: Higher education's strategic imperative* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Gordon, V. (2011). Exploring the Job Satisfaction of Municipal Clerks. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 190–208.
- Gouveia, H. M. M. (2012). *Das Beiras para o Centro: A Imagem da Região Centro Junto dos seus Habitantes*. Ecola Superior de Aveiro.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hagedorn, L. S. (1994). Retirement proximity's role in the prediction of satisfaction in academe. *Research in Higher Education*, 35(6), 711–728.
- Hagedorn, L. S. (1996). Wage equity and female faculty job satisfaction: The role of wage differentials in a job satisfaction causal model. *Research in Higher Education*, 37(5), 569–598.
- Hameed, F., Ahmed-Baig, I., & Cacheiro-González, M. L. (2018). Job satisfaction of teachers from public and private sector universities in Lahore, Pakistan: A comparative study. *Economics and Sociology*, 11(4), 230–245.
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137.
- Hodson, R. (1991). Workplace behaviours- good soldiers, smooth operators and saboteurs. *Work and Occupations*, 18(3), 271–290.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another Look At the Job-Life Satisfaction Relationship. *Academy of Management Proceedings*, 1993(1), 243–247.
- Kandingi, A. A. C. P. (2016). *A expansão do ensino superior em angola*. Universidade Nova de Lisboa.
- Khalid, S., & Irshad, M. Z. (2010). Job satisfaction among bank employees in Punjab, Pakistan: A comparative study. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 570– 577.
- Khalid, S., Zohaib Irshad, M., & Mahmood, B. (2012). Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 126– 136.
- Khan, F., Yusoff, R., & Khan, A. (2014). *Effect of Human Resource Practices on Job satisfaction in Pakistan*. 1(1), 53–57.

- Kinicki, A. J., Mckee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology, 87*(1), 14–32.
- Klein, S. M., & Maher, J. R. (1966). Education level and satisfaction with pay. *Personnel Psychology, 19*(2), 195–208.
- Koh, W. L., & Neo, A. (2000). *An Experimental Analysis of the Impact of Pay for Performance on Employee Satisfaction. 8*(2), 29–47.
- Kusku, F. (2001). Dimensions of Employee Satisfaction: A State University Example. *Middle East Technical University Studies in Development, 28*(3–4), 399–430.
- Locke, E. A. (1969). No Title: What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 309–336.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies, 42*(2), 211–227.
- Machado, M. D. L., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. M. R. (2011). A look to academics job satisfaction and motivation in Portuguese higher education institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 29*(November 2015), 1715–1724.
- Magalhães, A. M. (2004). *A identidade do ensino superior : política , conhecimento e educação numa época de transição*. FCT/Fundação Calouste Gulbenkian.
- Maia, S. K. V. (2015). *O Contrato de trabalho a termo - algumas questões, em particular, sobre cessão*. Universidade Católica Portuguesa.
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada*. Bookman, 3<sup>a</sup> ed.
- Mapesela, M., & Hay, D. H. (2006). The effect of change and transformation on academic staff and job satisfaction: A case of a South African University. *Higher Education, 52*(4), 711–747.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho, 6*(0), 59– 78.
- Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L. S. (2015). Determinants of academics' job satisfaction: Empirical evidence from private universities in bangladesh. *PLoS ONE, 10*(2), 1–15.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., & Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China. *International Journal of Conflict Management, 17*(4), 316–331.
- McFarlin, D. B., & Rice, R. W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior, 13*(1), 41–54.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Moloantoa, M. E., & Dorasamy, N. (2017). Job satisfaction among academic employees in institutions of higher learning. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3), 193–200.
- Munana, G. R. (2010). *Estudo da satisfação profissional dos professores angolanos em função de variáveis sociodemográficas e profissionais*. Universidade de Coimbra.
- Nawab, S., & Bhatti, K. K. (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 25–32.
- Neves, M. N. L. (2018). Análise da correlação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional: estudo com os enfermeiros da pediatria do Hospital Geral de Luanda. *SAPIENTIAE: Ciências Sociais, Humanas e Engenharias, Universidade Oscar Ribas. Angola*, 3(2), 96–125.
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2008). The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria. Implications for management development. *Journal of Management Development*, 27(9), 935–950.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49–54.
- Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction. *Personnel Review*, 28(1–2), 108–123.
- Oshagbemi, T. (2000a). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management*, 14(1), 31–39.
- Oshagbemi, T. (2000b). How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration and management? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(2), 124–136.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, 2<sup>a</sup> ed.
- Pereira, J. M. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61–82.
- Pereira, J. P. E. (2005). *A Satisfação no Trabalho: Uma Aplicação ao Sector Hoteleiro da Ilha de São Miguel*. Universidade dos Açores.
- Pocinho, M. D., & Garcia, J. C. (2008). Impacto psicosocial de la tecnología de información y comunicación ( TIC ): tecnoestrés , daños físicos y satisfacción laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 127–139.

- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1–10.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, 2ª ed.
- Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271–293.
- Rodríguez, K. C. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 6(1–2), 1–10.
- Rose, M. (2001). Disparate measures in the workplace ...Quantifying overall job satisfaction. In *Paper presented at the 2001 BHPS Research Conference, Colchester* (Issue July).
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Sage Publications; 2ª ed.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2020). A literature review on teachers' job satisfaction in developing countries: Recommendations and solutions for the enhancement of the job. *Review of Education*, 8(1), 3–34.
- Saimir, S., & Jonida, L. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment : the Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41–51.
- Salvador, N. A. M. (2016). *Satisfação no Trabalho - Empresas Sediadas em Luanda (Angola)*. IESF Business School.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación: ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? [Motivation, satisfaction and attachment]. *Acción Psicológica*, 5(1), 9–28.
- Santos, G. P. C. Dos. (2018). *A Satisfação dos Alunos com os Recursos de uma Instituição de Ensino Superior em Angola: Um estudo exploratório*. Universidade da Beira Interior.
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry. *The Business & Management Review*, 3(2), 22– 32.
- Schmalenberg, C., & Kramer, M. (2008). Essentials of a Productive Nurse. *Nursing Research*, 57(1), 2–13.
- Seabra, F. I. B. de. (2010). *Ensino Básico: Repercussões da Organização Curricular por Competências na Estruturação das Aprendizagens Escolares e nas Políticas Curriculares de Avaliação*. Universidade do Minho.
- Seco, G. M. dos S. B. (2000). *A satisfação na atividade docente*. Universidade de

Coimbra.

- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 187–192.
- Slavić, A., & Avakumović, J. (2018). Job Satisfaction of Employees in the Higher Education. *Conference Proceedings: 2nd International Scientific Conference ITEMA*, 914–922.
- Sousa, M. F. C. de. (2016). *Satisfação Profissional E Bem-Estar Docente*. Universidade de Coimbra.
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609–616.
- Ssesanga, K., & Garrett, R. M. (2005). Job satisfaction of university academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50(1), 33–56.
- Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. *Current Business and Economics Driven Discourse and Education: Perspectives from Around the World*, 15(3), 159–166.
- Staples, D. S., & Higgins, C. A. (1998). A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 211–232.
- Stevens, P. A. (2005). *The job satisfaction of English academics and their intentions to quit academe* (No. 262; Issue 262), 1–40.
- Strydom, S. C., & Eeden, R. Van. (2013). Dimensions of job satisfaction identified among South African black middle-level Managers: A qualitative investigation. *Journal of Psychology in Africa*, 23(4), 579–584.
- Ferrer, M. S. (2000). *Clima perceptivo y satisfacción laboral en equipos de trabajo: un análisis longitudinal y multinivel*. Universidade de Valencia.
- Suizo, L. S. (2012). *Las Repercusiones Del Desempeño Docente En La Satisfacción Y El Desgaste Del Profesorado*. Universitat de València Psicologia.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35(2), 37–47.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.
- Teferra, D., & Altbach, P. G. (2004). African higher education: Challenges for the 21st

- century. *Higher Education*, 47(1), 21–50.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work Motivation , Job Satisfaction , and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State , Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 9(2), 1–16.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytical Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Thumin, F. J., & Thumin, L. J. (2011). The measurement and interpretation of organizational climate. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145(2), 93–109.
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313–334.
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006). Job Satisfaction and Burnout among Greek Early Educators: A Comparison between Public and Private Sector Employees. *Educational Research and Review*, 1(8), 256–261.
- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - A systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200.
- Vásquez, J. F. & López, G. A. G. (2015). Relación Entre La Satisfacción Laboral, El Contrato Psicológico, El Tipo De Vinculación Y La Antigüedad: Evidencias en Educación Superior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(7), 43– 59.
- Vega, M. M. C., & Hidalgo, J. F. O. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39–60.
- Volkwein, J. F., & Parmley, K. (2000). Comparing administrative satisfaction in public and private universities. *Research in Higher Education*, 41(1), 95–116.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Herder (ed.).
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
- Welch, A. (2005). Challenge and Change: The Academic Profession in Uncertain Times. In *The Professoriate: Profile of a Profession* (7th ed., pp. 1–19). Springer.
- West, J. P., & Berman, E. M. (2009). Job satisfaction of public managers in special districts. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 327–353.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and Consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied*

- Psychology*, 91(2), 392–413.
- Winter, R., Taylor, T., & Sarros, J. (2000). Trouble at Mill: Quality of academic worklife issues within a comprehensive Australian university. *Studies in Higher Education*, 25(3), 279–294.
- Wood, O. R. (1976). Measuring Job Satisfaction of the Community College Staff. *Community College Review*, 3(3), 56–64.

# Anexos

## Anexo I- Guião de Entrevista aos funcionários do ISPH e do ISPI

A presente entrevista tem a finalidade de auxiliar no desenvolvimento de uma pesquisa com o tema “*Fatores que influenciam a satisfação no trabalho no ensino superior*” para a conclusão do curso de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior. Assim sendo, gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de dispensar algum do seu precioso tempo para responder as questões que lhe serão apresentadas, que será de fundamental importância para a realização desta pesquisa de caráter científico.

De salientar que a sua identidade será totalmente preservada pois estes dados são exclusivamente para fins académicos.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.

Joaquina Noloti Chienda.

### Parte I

#### Caracterização sócio - demográfica

##### Sexo

Feminino  Masculino

##### Idade (Anos)

21-30  31-40  41-50  51-60  61-70

##### Habilitações Literárias

Habilitações literárias

Doutoramento  Mestrado  Licenciatura  Bacharelato  Outros

##### Tempo de serviço na organização

Menos de 1 ano  Entre 1 - 4 anos  Entre 5 - 10 anos  Acima de 10 anos

**Profissão**Docente Administrativo Outro **Tipo de Instituição em que trabalha**Pública Privada **Vínculo profissional**Eventual Efetivo **Parte II**

1- Enquanto funcionário nesta instituição, existem fatores relacionados com a execução do seu trabalho que lhe causem satisfação ou insatisfação? Identifique-os e justifique o melhor que puder.

2- O seu chefe tem algum comportamento que aumenta ou diminui a sua satisfação? Indique esses comportamentos.

3- As relações com os seus colegas de trabalho o causam uma certa satisfação ou insatisfação? Justifique.

4- No que diz respeito a remuneração e outros benefícios materiais oferecidos pela instituição, existe algum sentimento de satisfação ou insatisfação? Fundamente a sua resposta.

5- No exercício das suas funções, os fatores autonomia e o poder de decidir o causam alguma satisfação ou insatisfação? Apresente as razões.

6- As oportunidades de crescimento na sua carreira bem como as promoções despertam em ti algum sentimento de satisfação ou insatisfação? Teça comentários que justifiquem.

7- De entre os fatores mencionados, diga qual é o mais importante para si.

8- Sugestões ou críticas que queira fazer nomeadamente, em relação a medidas concretas que possam contribuir para a sua satisfação no trabalho enquanto funcionário nesta instituição.

## Anexo II- Carta de autorização de entrevista no ISPH

*D*  
*- TC*  
*- António*  
*- Ao D. Wapota*  
*- Colaborador*  
*15/07/20*

Ao  
Exmo. Senhor Decano do Instituto Superior  
Politécnico da Huila  
Professor Doutor Alberto R. W. Wapota

Lubango

Assunto: **Solicitação de Entrevistas.**

Joaquina Noloti Chienda, funcionária dos Serviços Académicos do Instituto Superior Politécnico da Huila, mestranda em Gestão, na Universidade da Beira Interior em Covilhã (Portugal). No âmbito da dissertação para obtenção do grau de mestre em gestão com o tema: **"Fatores que influenciam a satisfação no trabalho no Ensino Superior - Estudo comparativo entre setores Público e Privado"**, sob orientação do Professor Doutor António João Santos Nunes.

Vem por este meio solicitar ao Exmo. Senhor Decano, autorização para a realização de entrevistas via on-line (segue em anexo o guião de entrevista) a 5 funcionários de diferentes departamentos da referida Instituição, que poderão participar de maneira voluntária, os quais terão o seu anonimato salvaguardado.

Agradecendo, antecipadamente, a atenção que o assunto venha a merecer, queira aceitar os meus respeitosos cumprimentos.

Covilhã, 30 de Junho de 2020

*António João Santos Nunes*

O Professor orientador

*Joaquina Noloti Chienda*

A estudante

## Anexo III- Carta de autorização de entrevista no ISPI

DG  
Autopago  
28/07/2020

Ao  
Diretor Geral do Instituto Superior  
Politécnico Independente  
Dr. Narciso Félix José Nhulivali

Lubango

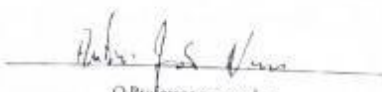
*Assunto: Solicitação de Entrevistas.*

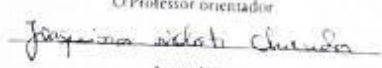
Joaquina Noluti Cluenda, funcionária dos Serviços Académicos do Instituto Superior Politécnico da Huila, mestranda em Gestão, na Universidade da Beira Interior em Covilhã (Portugal). No âmbito da dissertação para obtenção do grau de mestre em gestão com o tema: "Fatores que influenciam a satisfação no trabalho no Ensino Superior - Estudo comparativo entre setores Público e Privado", sob orientação do Professor Doutor Amónso João Santos Nunes.

Vem por este meio solicitar ao Exmo. Senhor Diretor, autorização para a realização de entrevistas via online (segue em anexo o guião de entrevista) a 5 funcionários de diferentes departamentos da vossa instituição, que poderão participar de maneira voluntária, os quais terão o seu anonimato salvaguardado.

Agradecendo, antecipadamente, a atenção que o assunto venha a merecer, queira aceitar os meus respeitosos cumprimentos.

Covilhã, 30 de Junho de 2020

  
O Professor orientador

  
A estudante