

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O caso do Município de Condeixa-a-Nova

Mariana Marques Pimentel

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Coimbra, 2011



Satisfação no Trabalho

O caso do Município de Condeixa-a-Nova

Mariana Marques Pimentel

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador(a): Professora Doutora, Susana Isabel Vicente Ramos

Coimbra, Novembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer a todos/as aqueles/as que sei que não vou mencionar especificamente, nestas curtas palavras de agradecimento, mas contribuíram de alguma forma para que esta dissertação fosse uma realidade na minha vida.

À Professora Doutora Susana Isabel Vicente Ramos pelo grau de exigência que imprimiu na orientação da minha tese e o impulso desde sempre para que finalizasse a minha dissertação de mestrado. Obrigado também pelo seu brilhantismo intelectual e rigor académico.

À Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, ao Presidente e ao Executivo pela possibilidade que me deram em colocar em prática o estudo desta dissertação. Aos meus colegas e amigos pela amizade e recepção nesta instituição, em especial à Dr.^a Margarida Guedes, Vice-Presidente e Vereadora do pelouro da Educação, Acção Social, Cultura e Geminações, pelo apoio incondicional e amizade, também à minha equipa de trabalho da Biblioteca Municipal de Condeixa-a-Nova, por toda a amizade, companheirismo diário e incentivo para que esta etapa chegasse ao fim.

Ao meu namorado Nuno Matos pelo carinho, amizade e paciência.

Ao meu cão “Yuri” por existir, pela sua presença e companheirismo durante horas de estudo.

À minha irmã Liliana Pimentel pela força.

Por último, mas em primeiro, aos meus pais, José Pimentel e Delfina Pimentel por estarem sempre comigo.

Obrigada de todo o coração!

RESUMO

No âmbito da gestão de Recursos Humanos a análise da satisfação no trabalho considera-se de grande relevância, uma vez que esta variável influencia o desempenho dos trabalhadores, a sua produtividade e, conseqüentemente o sucesso organizacional.

Neste contexto, esta dissertação teve como objectivos analisar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova (CMC); verificar se as variáveis socioprofissionais, nomeadamente, a idade, o sexo, o tempo de serviço, a categoria profissional, as habilitações académicas e o tipo de vínculo que têm com a autarquia estão relacionadas com a satisfação no trabalho e analisar até que ponto as diferentes dimensões da satisfação influenciam o trabalho dos funcionários da CMC.

A abordagem de investigação foi quantitativa, de âmbito estatístico descritivo e análise inferencial, desenvolvida a partir da aplicação de um questionário sobre a satisfação no trabalho.

A amostra é composta por 91 funcionários da CMC, o que representa 41,94% da população total.

Da análise dos dados conclui-se que existem diferenças ao nível da satisfação total no trabalho entre as diferentes categorias profissionais, sendo a categoria de encarregado operacional a que apresenta uma média de satisfação total no trabalho mais elevada e as categorias de assistente operacional, técnico superior e assistente técnico as que apresentam valores médios de satisfação no trabalho mais baixos. Por outro lado, e de uma forma geral, os funcionários manifestam uma grande satisfação ao nível da dimensão liderança e uma maior insatisfação ao nível da dimensão dos factores pessoais.

Palavras-chave: Satisfação total no trabalho; Dimensões da satisfação; Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova (CMC).

ABSTRACT

Inside of the human resources management, the study of job satisfaction is considered of great importance since this variable influences the performance of employees, their productivity and consequently the organizational success.

In this context, this dissertation aimed to analyze the job satisfaction level from the various professional categories of the city council of Condeixa-a-Nova (CMC), verify the relationship between socio-professional variables (age, sex, length of service, professional category, academic qualifications) and job satisfaction and analyze to what extent the different dimensions of job satisfaction influence the work of employees from CMC.

The research approach was quantitative, descriptive and statistical, with a inferential analysis, developed from the application of a questionnaire about job satisfaction.

The sample consists of 91 workers of CMC, which represents 41,94 % of the total population.

From the data analysis, we concluded that there are differences at the level of total job satisfaction between the different professional categories. The professional category of “encarregado operacional” has a highest average of job total satisfaction and the professional categories of “assistente operacional”, “técnico superior” and “assistente técnico” have the lowest average. On the other hand, and in general, employees express a great satisfaction at the level of leadership and a lower satisfaction of the personal factors dimension.

Keywords: Total job satisfaction; dimensions of satisfaction; City council of Condeixa-a-Nova.

ÍNDICE

Página

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract.....	III
Introdução	1
Capítulo I - Revisão da Literatura.....	4
1.Introdução.....	4
1.1 Satisfação no trabalho e insatisfação no trabalho	4
1.2 Satisfação/insatisfação profissional – teorias explicativas.....	6
1.3 Factores intervenientes da satisfação / insatisfação profissional.....	11
1.4 Conclusão.....	14
Capítulo II – Caraterização da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova	15
2. Introdução.....	15
2.1 O concelho de Condeixa-a-Nova	15
2.2 Estrutura orgânica / administrativa	16
2.3 Recursos Humanos	19
2.4 Conclusão.....	22
Capítulo III – Quadro Conceptual de Investigação.....	24
3. Introdução.....	24
3.1 Objectivos.....	24
3.2 Instrumento de recolha de dados	25
3.3 Operacionalização de variáveis	29
3.4 Procedimentos de recolha de dados.....	30
3.5 Amostra	31
3.6 Análise estatística.....	34
3.7 Conclusão.....	37
Capítulo IV – Resultados	38
4.Introdução.....	38
4.1 Primeiro Objectivo: Verificar se há diferença entre o valor do nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais da CMC.	38
4.2 Segundo Objectivo: Verificar se as variáveis sócio-profissionais, como sejam o sexo, a idade, as habilitações académicas, o número de anos de serviço na cmc, a categoria profissional e o tipo de vínculo que tem com a cmc estão relacionadas com a satisfação no trabalho.	39
4.3 Terceiro Objectivo: Verificar se existe relação entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e entre os valores de satisfação no trabalho através do questionário.....	44
Capítulo V – Discussão de Resultados	46

Conclusão.....	51
Bibliografia.....	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição do número total de efectivos da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova segundo a modalidade de vinculação (2010)	19
Tabela 2 Distribuição dos efectivos por carreira/cargo e vinculação (2010)	20
Tabela 3 Distribuição dos efectivos segundo a estrutura etária e por género (2010)	20
Tabela 4 Distribuição dos efectivos segundo a estrutura habilitacional e género (2010).....	21
Tabela 5 Distribuição dos efectivos segundo o grau de escolaridade	21
Tabela 6 Distribuição dos efectivos segundo a antiguidade na função pública e o género (2010).....	22
Tabela 7 Movimento de pessoal.....	22
Tabela 8 Saídas de trabalhadores (2010).....	22
Tabela 9 <i>Itens Utilizados</i>	25
Tabela 10 Distribuição da amostra por sexo em cada categoria profissional	32
Tabela 11 Distribuição da amostra por idade e sexo.....	32
Tabela 12 Distribuição da amostra pelas habilitações académicas por sexo	32
Tabela 13 Distribuição da amostra pelo número de anos de serviço na CMC.....	33
Tabela 14 Distribuição da amostra pelo tipo de vínculo profissional em cada categoria profissional	33
Tabela 15 Distribuição da amostra pela existência ou não de mudanças de unidade orgânica dentro da CMC.....	33
Tabela 16 Índice de consistência interna das variáveis / dimensões da satisfação expressas na escala.....	35
Tabela 17 Resultados do teste de normalidade de Kolmogorov- Smirnov aplicado à variável satisfação total e por dimensão (n= 91)	36
Tabela 18 Média, desvio padrão, máximo e mínimo das dimensões da satisfação e do total da satisfação	36
Tabela 19 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante a categoria profissional ...	38
Tabela 20 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho consoante a categoria profissional	39
Tabela 21 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante o sexo	40
Tabela 22 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho e a idade	40
Tabela 23 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho	41
Tabela 24 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante as habilitações académicas	41
Tabela 25 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho e para as dimensões espaço físico e remuneração	42
Tabela 26 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante o número de anos de serviço na CMC	42
Tabela 27 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho e para a dimensão liderança consoante o número de anos de serviço na CMC.....	43
Tabela 28 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante o vínculo na CMC	44
Tabela 29 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho	44
Tabela 30 Correlação entre a satisfação no trabalho e o grau de satisfação atribuído no questionário	45

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 Paralelismo entre os factores de Maslow e de Herzberg	11
Ilustração 2 Mapa do Concelho de Condeixa-a-Nova e suas Freguesias.....	15
Ilustração 3 Motivos de mudança.....	34

SIGLAS

CM – Câmara Municipal.

CMC – Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova.

CS – Regime de Comissão de Serviço Contrato de Serviço.

CTFPI – Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado.

CTFPTRC – Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo Resolutivo Certo.

E.U.A. – Estados Unidos da América.

INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho começou a reunir o interesse de teóricos, investigadores e gestores a partir do momento em que a teoria de Taylor foi colocada em causa e o conceito *homo economicus* foi substituído pelo conceito de *homo social*. O trabalhador passa a ser visto no seu todo e não é, apenas e só, reduzido a um comportamento simples e mecânico, sendo o mesmo guiado por um sistema social, portador de necessidades de segurança, afecto, aprovação social, prestígio e auto-realização. A partir deste marco, a satisfação no trabalho começa a ser uma das grandes temáticas de estudo, para muitos investigadores.

Com a intensificação da globalização económica, vincada pela crescente competitividade à escala mundial e a acelerada mudança tecnológica, o mundo laboral tem vindo a viver momentos caracterizados pela incerteza, que têm provocado instabilidade laboral e que nos levam a colocar em causa a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores, face às tarefas desenvolvidas nos seus postos laborais.

No âmbito da gestão de recursos humanos, considera-se de grande relevância uma análise centrada na satisfação no trabalho por parte das pessoas, porque esta variável, explícita ou implicitamente, é cada vez mais associada ao desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, à produtividade de uma determinada empresa.

O mundo laboral tem vindo a enfrentar desafios cada vez mais exigentes, como a necessidade das empresas reduzirem o custo de mão-de-obra na sua estrutura de custos ou a vigilância atenta às alterações do mercado e às suas regras, associado à crescente instabilidade no emprego. Mas há, a cada dia, novos desafios que se atravessam perante quem comanda e quem trabalha: a pressão exercida para o cumprimento de objectivos, tendo a expectativa de atingir um aumento salarial auspicioso e uma melhoria das condições de vida, ou ainda um conjunto de outros factores relacionados com as novas conjunturas laborais, mais competitivas, que podem levar à satisfação/insatisfação do trabalhador no seu emprego. Em suma, gerir as organizações implica também negociar necessidades, objectivos e perspectivas dos trabalhadores e organização, com vista a uma maior rentabilidade, produtividade e a uma maior satisfação por parte do trabalhador.

Nesta dissertação, está presente a ideia de que a gestão de recursos humanos constitui um poderoso factor para o crescimento e para o desenvolvimento organizacional, tendo em conta que as pessoas são a alma das organizações. Pretende-se, a partir daqui, estudar o grau de satisfação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova (CMC), procurando responder à seguinte pergunta: “Até que ponto as diferentes dimensões da satisfação influenciam o trabalho dos funcionários da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova?”.

Tendo em consideração o objectivo geral do estudo e aplicando um estudo descritivo- exploratório, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- Conhecer o nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova (CMC);
- Verificar se variáveis sócio-profissionais, como a idade, o sexo, o tempo de serviço na CMC, a categoria profissional, as habilitações académicas ou o tipo de vínculo do trabalhador com a Câmara, estão relacionadas com a satisfação no trabalho.

Neste sentido, tornou-se necessário o recurso a pesquisa bibliográfica, com vista ao desenvolvimento de um enquadramento teórico e conceptual sobre a satisfação/insatisfação no trabalho, as teorias explicativas da satisfação e insatisfação e os factores intervenientes da satisfação/insatisfação profissional.

Com o intuito de estudar o grau de satisfação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, adoptou-se um questionário desenvolvido pela Mestre Catarina Isabel Neto Façanha (2009), em contexto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior Miguel Torga.

O questionário aplicado divide-se em duas partes:

- A primeira tem em vista a caracterização sócio-demográfica da amostra, constituída por questões de facto, por se reportarem a dados efectivos do inquirido,
- A segunda pretende identificar até que ponto as diferentes dimensões da satisfação influenciam no trabalho dos funcionários da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova. Esta parte é também composta por questões de opinião sobre o tema em estudo.

Com o objectivo de conhecer a satisfação dos trabalhadores temos 102 *itens*, subdivididos em nove blocos:

- Espaço físico;
- Tarefa;
- Remuneração;
- Responsabilidade;
- Reconhecimento;
- Factores pessoais;
- Relação com os colegas;
- Liderança;
- Avaliação de desempenho.

Estes *itens* são avaliados numa Escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Totalmente satisfeito”, 2 a “Muito satisfeito”, 3 a “Satisfeito”, 4 a “Pouco satisfeito” e, por fim, 5, que equivale a “Totalmente insatisfeito”. Contudo, foi ainda acrescentado um ponto para *itens* que não se aplicassem a alguns critérios de resposta do inquirido, que se designou por 6, que significa “Não se aplica”.

Quanto à amostra, foram estudados 91 trabalhadores da CMC. Os dados obtidos foram analisados estatisticamente, sendo posteriormente promovida a sua discussão.

Para explicitar melhor as opções tomadas e clarificar o caminho que esta tese tomou, indicamos de seguida a forma como a dissertação está estruturada, através da sua divisão em 5 capítulos.

No primeiro capítulo propõe-se uma revisão da literatura, onde se aborda o tema satisfação e insatisfação no trabalho - teorias explicativas e factores intervenientes da satisfação/insatisfação profissional.

O segundo capítulo dedica-se a uma breve caracterização da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, bem como do concelho e da população local.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada: o instrumento de recolha de dados, operacionalização de variáveis, procedimentos de recolha de dados, amostra e análise estatística.

O quarto capítulo consiste na apresentação dos resultados, com o objectivo de dar a conhecer de forma reflexiva e sintética os resultados obtidos.

O quinto capítulo consiste na discussão dos resultados obtidos.

Por último, serão ainda tecidas algumas considerações desta investigação, com algumas notas conclusivas sobre a satisfação no trabalho. Avançaremos com algumas pistas para futuras investigações, tendo em conta que a satisfação no trabalho proporciona um ambiente organizacional saudável, podendo ter efeitos ao nível da produtividade e, subsequentemente, ao nível da rentabilidade, que poderá progredir em consonância com os objectivos alcançados pelas organizações.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, que compreende a revisão da literatura, estuda-se o conceito de satisfação no trabalho e insatisfação no trabalho, teorias explicativas e, por último, factores intervenientes na satisfação e insatisfação no trabalho.

1.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

O mundo actual é caracterizado pela constante transformação, inovação e renovação em todos os aspectos da vida. Todas as mudanças podem causar tensões e frustrações que resultam na desmotivação e insatisfação que, por consequência, acarretam uma redução da eficácia nas organizações. Neste contexto, torna-se importante haver uma reciclagem de pensamentos, uma procura de causa efeito por parte das organizações, desenvolver técnicas e métodos de trabalho mais flexíveis e adaptáveis à rapidez de mudanças tecnológicas e sócio – culturais.

A satisfação no trabalho começou a congregiar o interesse dos vários teóricos, investigadores e gestores de organizações a partir do momento em que o modelo *taylorista* da organização do trabalho foi colocado em causa e se valorizou o factor humano na organização.

A partir de então a satisfação no trabalho começou a ser uma das variáveis do comportamento organizacional mais estudada, por vezes, como variável dependente, outras como variável independente, uma vez que existem três razões plausíveis para justificar a sua pertinência e importância: o presumível impacto da satisfação na produtividade; a importância perante a sociedade da satisfação na qualidade de vida no trabalho e a facilidade de medida, isto é, a variável satisfação pode ser medida de forma muito simples e relacionada, directa ou indirectamente, com a grande maioria das variáveis organizacionais (motivação, *stress*, descrição de funções, absentismo, saúde mental, entre outras).

Antes de mais parece-nos pertinente definir o conceito trabalho. De acordo com Reis (1989), citado por Gonçalves (1995:140), o conceito trabalho vem da palavra latina "*tripalium*". O trabalho é um termo que evoca justamente o incómodo e a tortura, trabalhar consistia, então, em torturar alguém através do *tripalium*¹.

Deslindando um pouco a própria evolução do conceito trabalho através de uma perspectiva histórica, verificamos que o constructo sofreu alterações derivadas à própria evolução socioeconómica e cultural.

Assim, durante a época da Revolução Industrial o conceito trabalho surge como sinónimo de emprego. Nesta época aparecem as primeiras unidades fabris e as indústrias, sendo os objectivos desta época a produção em massa e a construção de grandes organizações. Com o passar do

¹ *Tripiliare*, termo que designa um instrumento de tortura composto por três pés onde se amarram os condenados.

tempo, estes objectivos sofreram alterações e as crescentes e rápidas modificações na economia e na sociedade desenvolveram novas perspectivas e novos objectivos em relação ao trabalho.

De acordo com vários estudos, e após a junção de várias definições e estudos, nos últimos anos, o trabalho começa a ser visto não somente como uma obrigação social e/ou como uma necessidade económica, mas segundo uma perspectiva de trabalho: “ (...) como espaço e oportunidade de expressão e de realização pessoal, num contexto de crescente autonomia e independência” (Seco, 2000:57).

Relativamente à satisfação no trabalho, na literatura podemos encontrar várias definições deste conceito, podendo concluir-se que a conceptualização da satisfação do trabalho parece não ser ainda muito concreta, devido a vários agentes, nomeadamente a falta de consenso e o facto de os mais diversos estudos e trabalhos não permitirem desenvolver uma perspectiva global, uma vez que trata-se de uma definição complexa proveniente do seu grau de ambiguidade que a mesma suporta.

Contudo, apesar de inicialmente se defender, intuitivamente, a ideia de relação directa entre trabalhadores satisfeitos igual a trabalhadores mais produtivos, tratando-se de uma relação de causalidade directa entre satisfação/ produtividade, a verdade é que a definição de satisfação no trabalho está mais próxima dos estados afectivos e das cognições que lhes estão associado, que da questão da produtividade.

Assim, Thierry & Koopman-Iwema (1984) definem satisfação como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho.

Locke (1976:10) define satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.

Brief (1998:86) define este construto como “ um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.”

George & Jones (1999:74) definem satisfação no trabalho, como “o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento.”

De acordo com Gonçalves (1995), citado por Ramos (2003:20), a satisfação profissional pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupacional do indivíduo. Como qualquer outro tipo de atitude, a satisfação profissional é, geralmente, formada durante um determinado período de tempo, na medida em que os indivíduos vão obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Porém, a satisfação no trabalho apresenta-se dinâmica, uma vez que se deteriora muito mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver.

Contudo, Lawler (1975), citado por Ramos (2003:21), explicita que a insatisfação poderá não ter sempre um carácter negativo; pelo contrário, ela poderá dar origem a determinados comportamentos criativos, originando, assim, mudanças construtivas no seio das organizações. Por outro lado, Taylor (1977) refere que o nível de satisfação profissional não reflecte de uma maneira mecânica as características do emprego, mas sobretudo a maior ou menor habilitação à situação, pelo que a manifestação de um elevado nível de satisfação reflecte, antes de mais, a existência de um elevado nível de adaptação a uma realidade cuja qualidade intrínseca poderá ser bastante variável e discutível.

Tendo em atenção os conceitos recolhidos constatamos que a satisfação profissional tem uma faceta afectiva e outra cognitiva, traduzindo igualmente uma componente mais pessoal e outra mais social. Este conceito apresenta-se, sem dúvida, como um conceito muito complexo e subjectivo, pois enquanto alguém pode sentir-se satisfeito em determinada situação, outro poderá sentir-se insatisfeito.

1.2 SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO PROFISSIONAL – TEORIAS EXPLICATIVAS

Existem numerosos estudos sobre atitudes dos trabalhadores para com a empresa destinados a avaliar o grau de satisfação profissional.

Desta forma, as teorias explicativas, que de seguida apresentamos de uma forma sucinta, pretendem contextualizar e evidenciar as principais características da evolução do conceito de satisfação/insatisfação profissional, aquelas que de alguma forma foram marcantes para a concepção e práticas do grau de satisfação profissional.

Partindo desta perspectiva é certo que o estudo da satisfação no trabalho tem vindo a desenvolver-se ao longo deste século. Todavia, o seu início é comumente apontado como coincidente com a Escola de Relações Humanas. Porém, já antes *Taylor*, em 1912, tinha referido que a satisfação dos trabalhadores dependia da quantidade de dinheiro gasta. Este autor, com a ideia de organização científica do trabalho, preconizava a divisão dos lucros entre os patrões e trabalhadores com o objectivo de elevar, de forma generalizada e automática, a satisfação no trabalho.

Locke, em 1976, referenciado por Ramos, em 2003, numa tentativa de explicação da satisfação profissional, distingue duas etapas que atribui às seguintes escolas:

A) **Escola Psico- Económica** remota a Taylor no ano de 1912. Derivado da sua experiência e conhecimentos científicos adquiridos como operário e engenheiro, Frederick Taylor apercebeu-se de um conjunto de contradições e de efeitos negativos no funcionamento interno das organizações. As empresas em que trabalhou, e que teve oportunidade de estudar, primavam por uma grande crise na organização e métodos relacionados com o factor de produção “ trabalho”. Uma vez que o “exército” industrial era na maioria desqualificada o que levava de forma muito significativa a uma baixa produtividade e poucos lucros, por consequência, as empresas contratavam mais trabalhadores. O objectivo de Taylor era estudar e acelerar o processo produtivo, ou seja, produzir mais em menos tempo, e com qualidade.

Partindo deste princípio, Taylor privilegia a análise do contexto do trabalho assente numa racionalidade instrumental que associa meios e fins ligados à execução das tarefas.

Para a rentabilidade das empresas, o princípio polarizado à volta do “homem certo no lugar certo” é nuclear para otimizar as margens de lucro a partir de eficiência máxima da produtividade e a diminuição dos custos de vida. Para os operários ele torna-se vital, já que trabalhando mais e melhor conseguem maximizar a sua capacidade produtora e receber, de modo consequente, recompensas salariais acrescidas.

Segundo Taylor, quem possui aptidões para executar determinadas tarefas específicas, deve ser integrado no seu esquema de organização racional do trabalho; quem não possui, deverá ser excluído ou transferido para outro cargo.

A eficiência da selecção científica do trabalho estava em consonância com o sistema de recompensas salariais. Ou seja, os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas em menos tempo e em seguida motivavam os trabalhadores com um sistema de incentivos salariais – quanto mais produzissem, mais ganhavam. Contudo, o salário segundo o tempo de trabalho revelava-se incongruente, porque não correspondia ao trabalho e esforço que cada trabalho operário desenvolvia; em contrapartida, o salário à peça, acrescido em alguns casos de prémio de produção, correspondia com maior justiça e razoabilidade ao esforço e trabalho realizado por cada operário individualmente.

A produção aumentou em várias situações; à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para tarefas específicas, e os próprios administradores tendiam a diminuir o incentivo salarial e as demissões tornaram-se comuns. É neste ponto que o modelo defendido por Taylor começou a falhar, enquanto os trabalhadores começaram a exigir estabilidade no trabalho.

O modelo defendido por Taylor presumia que os trabalhadores eram motivados por incentivos financeiros, nesta óptica, para implementar novas técnicas que resultassem em ganhos de produtividade, um ligeiro aumento de salário seria suficiente para que os trabalhadores aceitassem modificar a sua forma de trabalhar.

B) **Escola Psicossociológica** remonta aos trabalhos de Elton Mayo em Hawthorne, no ano de 1933. Em plena “Grande Depressão”, em que todas as verdades, até então aceites, são contestadas na busca da causa da grande crise. No momento em que novos problemas sociais, humanos e políticos emergem, que segundo *Elton Mayo* são decorrentes da civilização industrial, surge, então, a escola de Relações Humanas.

Os pressupostos defendidos anteriormente por Taylor, na forma que circunscreveu o comportamento dos operários a uma função mecanicista na execução de tarefas e ao delimitar a sua exigência de recompensas aos escritos limites de *homo economicus*, foi suprido pelo conceito de *homo social*, em que o trabalhador é visto no seu todo, e não reduzido a um comportamento simples e mecânico, sendo o mesmo guiado por um sistema social, portador de necessidades de segurança, afecto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

Segundo Ramos, em 2003, a experiência de Hawthorne, pelos seus resultados e impacto sobre a teoria das organizações, nos domínios da história, psicologia e da sociologia industrial, foi, sem dúvida, a base empírica que celebrizou a obra de Elton Mayo e, inclusive, deu origem à Escola de Relações Humanas. Entre os vários efeitos desta experiência, destaca-se: a observação do factor humano como factor de estimulação, de participação e de satisfação do trabalho; a interdependência dos subsistemas técnico e humano como base da eficiência das organizações; os grupos como factor de socialização e de cooperação humana essenciais nas organizações; as organizações eram consideradas fundamentalmente como sistemas sociais.

Em resultado disso, o modelo das relações humanas defendeu que os administradores deveriam dar aos trabalhadores alguma liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho, bem como mais informações sobre as intenções dos administradores e os objectivos da organização. Foram sendo compreendidos aspectos ligados à afectividade humana e percebeu-se os limites no controle burocrático por parte das organizações como forma de regulamentação social.

O factor humano foi objecto de uma função crucial na experiência de Hawthorne. Contrariamente ao que tinha sido defendido na abordagem clássica, que só se preocupavam com aspectos racionais de natureza económica e técnica, esta experiência incidiu sobre a observação, a experimentação e a análise do factor humano. Neste modelo esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração porque os supervisores tratavam-nos com consideração e permitiam-lhes influenciar a situação de trabalho. Citando Ramos (2003) e, segundo Elton Mayo, as empresas industriais têm duas funções cruciais:

- a) Função económica, que decorre da organização técnica (instalações, máquinas, equipamentos, materiais, matérias primas) e tem por finalidade produzir bens e serviços;
- b) Função social (relação entre empregados, divisão do trabalho, cooperação nos grupos e nas empresas), que decorre da organização humana e que tem por finalidade distribuir satisfação entre os indivíduos que são membros da empresa. A experiência de *Hawthorne* demonstrou que a interdependência entre o subsistema técnico e humano é fundamental para a eficiência das organizações.

Concluindo, podemos afirmar que a Escola de Relações Humanas foi, em grande medida, um produto histórico da experiência de Hawthorne. Pela primeira vez, o factor humano foi considerado objecto de estudo e elemento crucial para a satisfação no trabalho, em oposição aos pressupostos economicistas defendidos, anteriormente, pela teoria de Taylor.

Para a Escola de Relações Humanas, os trabalhadores eram motivados essencialmente por um conjunto de necessidades de natureza social e psicológica, uma vez que os seres humanos aspiram ser reconhecidos socialmente, interagir harmoniosamente com os seus colegas de grupo, participar e decidir sobre os aspectos relacionados com a execução das tarefas e sentir satisfação no local de trabalho, e não devem ser reduzidos ao *homo economicus*.

Os anos de 1955 e 1960 constituíram o período dominante em que se atribui a satisfação profissional às relações humanas.

C) **Escola de Desenvolvimento**, que nasceu em 1959 com o estudo de Herzberg, Mausner e Snyderman. Estes autores procuraram compreender as pessoas na situação de trabalho.

Frederick Herzberg e os seus colegas realizaram um estudo das atitudes profissionais de 200 engenheiros e contadores. O método consistiu em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho, e, na sequência das entrevistas procurou referenciar os factores de satisfação ou motivadores e os factores de insatisfação. Analisando as respostas dadas, conclui que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de factores. Essa teoria foi denominada de “Teoria dos dois factores”.

Assim sendo, factores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, aparecem relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos. Quando insatisfeitos, os indivíduos tendiam a atribuir a causa a factores extrínsecos, como, política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relações interpessoais.

Segundo a teoria de Herzberg, as pessoas têm dois conjuntos de necessidades – intrínsecas (ligadas ao próprio trabalho) e extrínsecas – sendo que estas últimas não produzem satisfação, mas, apenas ajudam a evitar o descontentamento. Este autor concluiu que, eram mais as necessidades intrínsecas do trabalho que conduziam ao aumento da satisfação e que as necessidades extrínsecas, quando não gratificadas, resultavam em atitudes negativas e insatisfação na actividade.

Esta teoria teve um contributo importante, na medida que, ajudou a compreender os efeitos das características dos trabalhos sobre a satisfação, motivação e o desempenho. No mesmo sentido, ajudou os administradores e os gestores a identificarem as condições que têm mais probabilidade de motivar os empregados, ficando também esclarecida a importância da própria tarefa e do seu conteúdo como fonte de motivação.

Maslow (1954) já tinha colocado em causa, também, o modelo desenvolvido pela Escola de Relações Humanas, uma vez que voltou a chamar a atenção para o facto do trabalhador não ser simplesmente determinado por motivações económicas e de segurança, mas, sim ser um indivíduo que procura simplesmente um espaço de afirmação e desenvolvimento de si no contexto e no âmbito de relações que a empresa lhe oferece. À luz do modelo de Maslow, uma desadequação entre o que a empresa oferece como estímulo e as expectativas do trabalhador conduzirão à sua insatisfação e fraca produtividade.

A Teoria de Maslow defendeu que a satisfação de uma pessoa é determinada pela realização de cinco níveis de necessidades desde as necessidades fisiológicas (abrangendo a necessidade de ar, alimento, água, sexo, entre outras), necessidade de segurança (implicam a auto-preservação através de evitamento, da ameaça, do perigo e da privação); necessidades sociais (inclui o desejo de associação, de pertença, de amizade, de aceitação, entre outras), necessidades auto-estima (englobam a autoconfiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto, a atenção, entre outras), necessidade de auto-realização (implica competência, a concretização do potencial individual, o crescimento, entre outras).

O modelo subentende que as pessoas são motivadas por cinco necessidades humanas diferentes que por sua vez podem ser agrupadas em dois grupos distintos de necessidades, nomeadamente, necessidades primárias ou de ordem inferior (fisiológicas e de segurança) que estão relacionadas

com a preservação e conservação pessoal e as necessidades secundárias ou de ordem superior (sociais, de estima e de auto-realização) estão relacionadas com identidade sócio-individual.

O autor da teoria da motivação baseou o conceito de hierarquia das necessidades humanas segundo uma estrutura de prioridades existenciais, defendendo que as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas.

No entanto, outras teorias foram sendo concebidas, no âmbito da Psicologia e da Psicologia Social das Organizações, para explicarem a satisfação e a rentabilidade dos trabalhadores. Nomeadamente, a teoria de Vroom (1964), “Teoria da Expectativa”, encontram-se sem dúvida, entre as teorias mais divulgadas sobre a motivação no trabalho e a “Teoria do stress e da exaustão”.

Vroom defendeu que a força da tendência para agir de uma determinada maneira, depende da força de expectativa no resultado da sua actuação e no grau de atractividade de tal resultado. Ou seja, o modelo das expectativas em relação ao trabalho defende que a satisfação profissional resulta do facto de essas expectativas serem satisfeitas.

Trata-se de um teoria cognitiva, segundo a qual cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que depende na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas.

Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001: 132) esta formulação assume três tipos de pressuposto: atractividade ou importância que representa para o indivíduo, o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho; a relação desempenho -recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado; a ligação esforço - desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que dependendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.

Assim, para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa de dar valor ao resultado ou recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e, consequentemente, resultará em recompensas e resultados maiores.

Como qualquer teoria, também esta foi objecto de muitos estudos empíricos, em que os investigadores encontraram algumas dificuldades na sua aplicação, mas chegaram a um consenso comum que foi facto de que há um relacionamento de causa -efeito entre expectativa, desempenho e recompensas extrínsecas, como pagamento e promoção.

Segundo, Ramos (2003), a mais recentes abordagens de satisfação profissional é a da teoria do stress e da exaustão (*burnout*) formulada, em 1936, por Selye, em que resulta de uma resposta emocional à situação de trabalho, identificando-se como um estado extremo de fadiga psicológica e emocional. É uma situação de exaustão extrema emocional, conducente à falta de produtividade do indivíduo. Com efeito, segundo Veninga e Spradley, em 1981, citados por Lucas (1984), referido por Ramos (2003), “ esvazia as reservas de energia, diminui a resistência à doença, aumenta a insatisfação e o pessimismo, bem como o absentismo e ineficiência no trabalho”.

Face ao exposto anteriormente, verificamos que a satisfação/insatisfação no trabalho tem sido objecto de estudo para muitos autores ao longo dos tempos; mas a preocupação actualmente expressa na literatura começa a ser direccionada para a organização de estratégias que possam prevenir o *stress*, a exaustão e a insatisfação, quer a nível individual, quer a nível organizacional.

1.3 FACTORES INTERVENIENTES DA SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Vários são os factores que podem determinar a satisfação e insatisfação profissional. Herzberg (1996) visou compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho, sustentando a ideia de que certos aspectos da profissão eram, antes de tudo, fontes de satisfação desde que se apresentassem positivamente perante os trabalhadores.

De entre estes factores que provocam satisfação profissional, podemos salientar factores como, o crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização. Estes factores são vistos como intrínsecos à profissão e são os verdadeiros motivadores da base da satisfação profissional, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow (ilustração 1), pois produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade.

Quanto a factores de insatisfação profissional, os trabalhadores tendiam a atribuir as causas a factores extrínsecos como política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relações interpessoais, entre outros. Estes factores relacionam-se com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow (ilustração 1) e constituem o que o autor chama factores higiénicos e não de motivação referindo carácter preventivo e profilático dos mesmos.

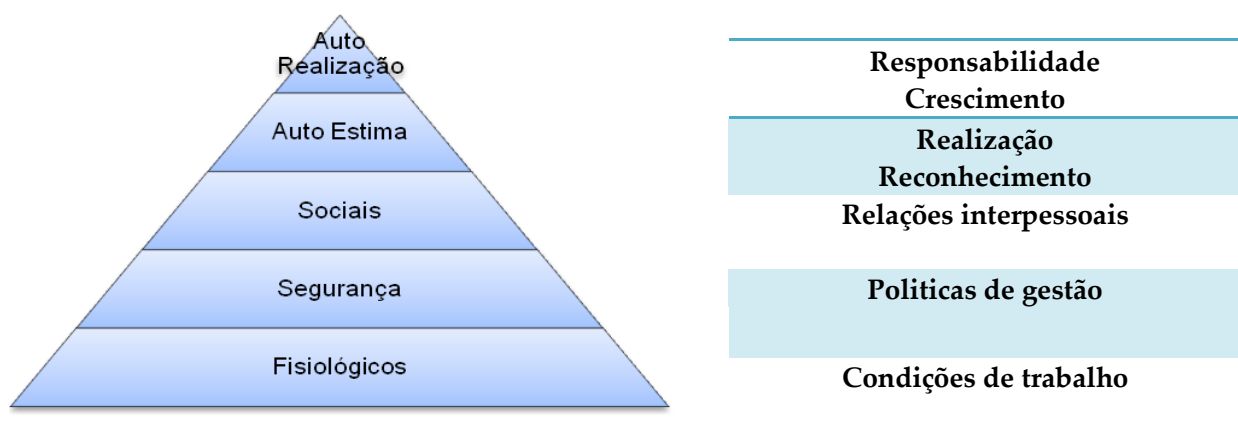


Ilustração 1 Paralelismo entre os factores de Maslow e de Herzberg

Fonte: Adaptado de Ferreira, J.M.; Neves, José; Caetano, (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Macgraw-Hill, 264

Neste contexto Locke (1979), citado por Abreu (2005:7), considerava como “ valores ou condições mais importantes conducentes à satisfação profissional, os seguintes: 1. trabalho mentalmente desafiante, com o qual o indivíduo saiba lidar, proporcionando-lhe êxito; 2. interesse pessoal no trabalho realizado; 3. actividade não muito desgastante fisicamente; 4. desempenho recompen-

sado, de forma justa e objectiva e de acordo com as aspirações do indivíduo; 5. condições de trabalho compatíveis com as capacidades físicas do sujeito, permitindo a realização dos seus objectivos profissionais; 6. uma alta auto-estima por parte do trabalhador; 7. relações interpessoais facilitadoras da realização dos valores profissionais do indivíduo”.

Já para Andrews (1993), a satisfação pode resultar de várias fontes: contactos profissionais, conteúdos profissionais, contexto profissional, organização profissional, resultados profissionais, reconhecimento profissional, desenvolvimento profissional, variedade profissional, rotação profissional e extensão profissional.

Como podemos observar, a literatura apresenta um panorama bastante completo em relação à abordagem dos factores subjacentes à satisfação/insatisfação profissional.

Gonçalves (2003) apresenta um conjunto de factores subjacentes à satisfação/insatisfação profissional, tais como, o grau de importância atribuído à profissão, a saúde mental, a especialização, o absentismo e a rotatividade, aos quais faremos uma breve referência. É importante lembrarmos que a ordem dos factores a seguir desenvolvidos, não representa uma sequência hierárquica, uma vez que a maior ou menor força destes factores advém não tanto de uma actuação isolada mas da interligação entre eles.

Grau de importância atribuído à profissão: Em 1962, Porter efectuou um estudo para conhecer a importância dada a cinco áreas de necessidades (segurança social, estima, autonomia e auto realização), segundo o modelo de Maslow. A amostra foi constituída por 1916 respondentes de várias empresas dos E.U.A.

Os resultados mostraram a tendência dos dirigentes de nível mais elevado darem maior importância às áreas de autonomia e de auto-realização. Relativamente ao grau de importância que a profissão tem sobre os indivíduos, Francês (1984), referido por Ramos, em 2003, verificou que os indivíduos que apresentam maior satisfação, de acordo com o *Job Descriptive Index*, referem cinco aspectos de desempenho profissional: a função, o superior hierárquico, os colegas, o salário e as possibilidades de promoção. Os resultados mostram que quanto menos satisfeitos estão os indivíduos, em relação aos cinco aspectos do seu desempenho no trabalho, mais importância lhe atribuem.

Saúde mental: Ramos (2003) refere que a definição do conceito de saúde é um problema em si próprio, pois, durante muito tempo, a saúde foi vista, simplesmente, como a ausência da doença, enfermidade, lesão ou acidente. A Organização Mundial de Saúde, descreve a saúde como “ um estado de completo bem – estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade” (Ramos, 2003:29). Cordeiro (1987) menciona como factores de saúde mental os factores biológicos, os psicossociais e os socioculturais. Os factores biológicos de equilíbrio dizem respeito à carga genética, à reacção do sistema nervoso vegetativo, aos mecanismos bioquímicos, às condições de higiene antes e após o nascimento, à profilaxia das doenças e às condições de nutrição, habitação e estimulação sensorial e física. Os factores psicossociais envolvem a estimulação do desenvolvimento harmonioso, cognitivo e afectivo, sendo, especialmente, em três áreas que estes se manifestam: a área dos afectos, ou seja, as necessidades de satisfação de trocas afectivas, a área da vontade, isto é, a necessidade de limitação e controlo e, ainda, o domínio da par-

tipificação com actividades conjuntas ao nível da comunidade. Os factores socioculturais estão relacionados com a estabilidade social, os valores da sociedade, nomeadamente o valor e o lugar que é atribuído à pessoa na sociedade. Segundo Ramos, em 2003, um indivíduo que pertence a uma minoria ou vive numa sociedade instável, pode ver as suas oportunidades de evolução reduzidas e ter a sua saúde mental em risco. Por outro lado, nas sociedades em transição, em que existem transformações tecnológicas e científicas extremamente rápidas, as possibilidades de adaptação da pessoa podem estar acima das suas capacidades.

Nos últimos anos, o progresso tecnológico tem causado mudanças acentuadas nas estruturas sociais e culturais da sociedade, bem como novas formas de trabalho. Face a isto, podemos concluir que cada vez mais são colocadas novas e maiores exigências aos trabalhadores no seu local de trabalho; muitas das vezes, quando estes não conseguem atingir o êxito e os objectivos delineados, sentem insatisfação laboral, que se manifesta por sintomas de ansiedade, depressão ou qualquer outro tipo de psicopatologia.

Jenkins (1970) observou que “ existe uma correlação entre a saúde física e satisfação profissional”; quanto à saúde mental, Argyris e Kornhauser (1972) concluíram que “ existe uma correlação entre saúde mental e satisfação profissional” [citados por Ramos (2003:31)]

Face ao exposto, podemos concluir que o conceito de saúde é um conceito relativo que depende de inúmeros factores como biológicos, psicológicos, socioculturais e da capacidade que o trabalhador desenvolver no facto de se adaptar às mudanças do meio ambiente onde está inserido, chegando mesmo muitos autores a verificar que a saúde mental influencia a satisfação profissional dos trabalhadores.

Especialização: Baldamus (1951), citado por Ramos (2003), chega à conclusão de que existe uma correlação negativa muito acentuada entre qualificação e taxas de demissão. Uma das causas apresentadas para a insatisfação é a falta de qualificação, pois, muitas vezes, os trabalhadores são transferidos de funções objectivamente mais qualificadas para outras menos qualificadas. Assim, de acordo com Werther e Davis (1983) e Davis e Newstrom (1992), os indivíduos com níveis ocupacionais mais elevados tendem a estar mais satisfeitos com o trabalho, uma vez que têm remunerações mais elevadas, gozando de melhores condições de trabalho e desenvolvendo actividades que exigem uma actualização mais completa das suas aptidões e capacidades. O especialista tem algumas características que o diferenciam do trabalhador sem especialização, nomeadamente o controlo do ritmo de trabalho e a autonomia.

Absentismo e rotatividade: Miguez (1987), citado por Ramos, em 2003, considera que o absentismo pode ser entendido como um hábito que têm certos trabalhadores de se ausentarem do trabalho sem uma razão válida. A falta ao trabalho é vista, frequentemente, como um abuso ou fraude, enquanto os investigadores do fenómeno afirmam que são as próprias empresas que criam as condições do absentismo.

Do ponto de vista económico, segundo Bulhões (1986), citado pela mesma autora, o absentismo ao trabalho abrange todas as causas de ausência, como por exemplo, doença, acidentes, licença de maternidade, atenção a problemas familiares e formalidades jurídicas, excepto greve, cursos dentro da empresa, repouso semanal, férias e feriados. Em 1977, Kuzmitz, também citado por

Ramos (2003), referiu que o absentismo, sobretudo o de curta duração, foi reconhecido como um problema bastante grande e crescente em todos os países industrializados, podendo dizer-se que o trabalhador ausente, que se abstém ao seu cargo ou posto de profissional, é um trabalhador bastante dispendioso.

Como causas de absentismo, Porter e Steers, em 1973, citados por Francés (1984), referem factores gerais da organização (salários e promoções), factores imediatos no círculo de trabalho (tipos de chefia, formas das equipas, conteúdos do trabalho) e factores individuais (idade, tempo de serviço, características da família e traços de personalidade); a conclusão dos autores é clara: as relações constatadas entre as faltas e o *turnover*, por um lado, e, por outro, variáveis em geral ou específicas da profissão, devem ser explicadas pelos níveis de satisfação que deles tiram os indivíduos.

O *turnover* e o absentismo têm sido analisados essencialmente como resposta dos indivíduos à insatisfação no trabalho. A relação do absentismo com a satisfação parece não ser muito forte, uma vez que este pode não ser voluntário, mas determinado por factores fora do contexto do indivíduo (Ramos, 2003).

Resumindo, e segundo Ripon (1987), citado por Ramos, em 2003, a satisfação profissional é o estado emocional que resulta da consonância entre o que o individuo espera do seu trabalho e o que dele pode retirar. A insatisfação e a satisfação são os resultados possíveis do encontro entre o homem e os seus comportamentos, por um lado, e, por outro, as situações profissionais e aquelas que ele procura. Deste modo, podemos referir que um indivíduo pode estar insatisfeito profissionalmente e tal sentimento pode interferir com o seu comportamento e desempenho profissional. Contudo, os factores anteriormente referidos, através da revisão da literatura, dão-nos conta de que estes factores podem estar na causa da insatisfação profissional.

1.4 CONCLUSÃO

Neste capítulo foram apresentados e discutidos alguns conceitos fundamentais para o trabalho, nomeadamente o conceito de satisfação no trabalho, bem como algumas teorias explicativas, e a evolução do conceito satisfação no trabalho. Analisou-se, ainda, a definição de factores intervernedentes da satisfação e insatisfação no trabalho, o que permite desde já antever que haverá um impacto na satisfação no trabalho.

CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE CONDEIXA-A-NOVA

2. INTRODUÇÃO

Este capítulo debruça-se na caracterização do concelho de Condeixa-a-Nova e estrutura orgânica/administrativa da Câmara Municipal.

De seguida, apresenta-se uma caracterização da população - alvo deste estudo, que consiste em 217 trabalhadores com contracto com a autarquia.

2.1 O CONCELHO DE CONDEIXA-A-NOVA

Condeixa-a-Nova é uma vila sede no concelho situada na sub-região do Baixo Mondego, segundo o Plano Regional de Ordenamento do Território na Região Centro do país, pertencendo ao Distrito de Coimbra, com superfície de 138,7 Km² é dotada de contrastes físicos notáveis entre as faixas baixas e aplanadas do litoral (Baixo Mondego) e as zonas altas do médio interior [Serra da Lousã e Serra do Sicó (designado de Maciço Central)].

O concelho com uma área geográfica de 141,16 Km², tem cerca de 17 080 habitantes (2006), estando subdividido em 10 freguesias: Anobra, Belide, Bendafé, Condeixa-a-Nova, Condeixa-a-Velha, Ega, Sebal, Furadouro, Vila Seca e Zambujal e delimitado pelos concelhos de Coimbra (capital de Distrito, do qual dista a 12Km), Montemor-o-Velho, Soure, Penal e Miranda do Corvo, assumindo uma posição estratégica no que respeita às acessibilidades, dada a sua proximidade com vias rodoviárias principais, facilitando as relações inter concelhias.



Ilustração 2 Mapa do Concelho de Condeixa-a-Nova e suas Freguesias
Fonte: Pré – Diagnóstico Social de Condeixa-a-Nova (2001)

2.2 ESTRUTURA ORGÂNICA / ADMINISTRATIVA

2.2.1 Missão

O Município de Condeixa-a-Nova tem por missão garantir a todos os munícipes e outros utentes uma melhoria contínua da sua qualidade de vida, satisfazendo de modo eficiente as suas expectativas, dentro do âmbito das suas atribuições e competências e mediante serviços de elevada qualidade.

Assim, se justificam os constantes investimentos em áreas empresariais, equipamentos sociais, educativos, culturais, desportivos e de lazer que permitam uma ocupação do tempo livre de toda a população de forma saudável e equilibrada.

2.2.2 Política de qualidade

O Município de Condeixa-a-Nova define, em 2008, como prioridade de uma estratégia de desenvolvimento sustentado e sustentável, a melhoria contínua dos seus indicadores de qualidade de vida e de bem-estar económico, afirmando-se como um território com identidade e competências próprias, de elevado respeito pela pessoa humana e pelo ambiente em que se insere.

A política da qualidade tem em conta os princípios estabelecidos pela Norma NP EN ISO 9001:2008.

Estes princípios traduzem-se na procura constante da satisfação dos munícipes e da melhoria da qualidade dos serviços, sendo um dos objectivos da organização a melhoria contínua do sistema.

Neste contexto, a Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova orienta a sua política pelos seguintes princípios:

- O desenvolvimento de uma cultura de qualidade, baseada no cumprimento rigoroso da legislação que enquadra a sua actividade, no respeito pelas boas normas ambientais, de segurança e saúde no trabalho e enquadrada pelos valores de responsabilidade social;
- A melhoria contínua do modo de prestação dos seus serviços, colocando os seus munícipes e utentes como elemento central da sua actividade;
- A valorização permanente de todos os colaboradores, quer através da formação continuada, quer através do envolvimento no processo decisório, estimulando a participação e o conhecimento das estratégias da organização;
- A monitorização e análise sistemática do seu desempenho, como base de uma postura de crítica permanente e de procura contínua da melhoria dos serviços prestados;
- A revisão periódica do sistema de gestão de qualidade e dos objectivos que o integram;
- O cumprimento dos requisitos e a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

2.2.3 Objectivos

No âmbito das suas actividades de acordo com artigo 1.º do Aviso n.º25205/2008 , II Série de 17 de Outubro, todos os Serviços da Câmara Municipal devem prosseguir os seguintes objectivos:

- Melhoria contínua dos serviços prestados às populações;
- Prossecução do interesse público no respeito pelos direitos dos cidadãos, observando-se o princípio da eficácia e da desburocratização;
- Aproveitamento racional e eficaz de todos os meios disponíveis;
- Dignificação e valorização profissional dos trabalhadores;
- Articulação entre as diferentes unidades orgânicas no sentido do cumprimento da missão, política e dos objectivos da Câmara;
- Promoção e progresso do concelho a nível económico, social e cultural;
- Aumento do prestígio do Poder Local Autárquico.

2.2.4 Princípios de gestão dos serviços

De acordo com artigo 2.º do Aviso n.º25205/2008, II Série de 17 de Outubro, a gestão municipal deve desenvolver-se dentro das normas técnico-legais aplicáveis à administração local, tendo, especialmente, em conta:

- A coordenação entre a execução do plano plurianual de investimentos e os meios financeiros constantes do respectivo orçamento, no sentido da obtenção de uma maior eficácia desses dois instrumentos de gestão;
- A coordenação permanente entre os serviços e a administração;
- A responsabilização dos dirigentes e trabalhadores dos serviços, na medida das funções que a cada um cabem;
- O permanente diálogo e participação com a população de forma a atender aos seus legítimos anseios.

2.2.5 Estrutura geral - serviços

Nos termos e para os efeitos do n.º 2 do artigo 11.º do Decreto -Lei n.º 116/84, de 6 de Abril, com a redacção que lhe foi dada pela Lei n.º 44/85, de 13 de Setembro, a Assembleia Municipal de Condeixa-a-Nova, em sessão ordinária realizada no dia 29 de Setembro de 2008 aprovou a alteração da estrutura orgânica da CM, foi aprovada e publicada no Aviso n.º25205/2008 – II Série de 17 de Outubro de 2008.

Esta alteração deve-se ao facto de se verificar:

- Um crescimento urbanístico e demográfico do concelho;
- A transferência de novas competências para os municípios;
- A criação de novos equipamentos;
- O aumento da área de influência dos serviços de limpeza urbanos e das áreas da actividade ligada à política de gestão de resíduos;
- A maior complexidade, responsabilidade e mecanismos de gestão atribuídos às obras municipais; à modernização da organização;
- A melhoria da qualidade dos serviços a prestar;

A Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, estrutura da administração pública local, para assegurar a sua missão, bem como as atribuições que lhe competem legalmente, encontra-se de um

modo geral organizada em diferentes gabinetes, divisões, que, por sua vez, incorporam os serviços, abrangendo diversas áreas de actuação.

Estruturas de apoio

- Gabinete de Apoio ao Presidente
- Gabinete Municipal de Protecção Civil
- Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento e Turismo
- Gabinete de Autoridade Sanitária
- Gabinete de Relações Públicas

Gabinete de Desporto e Associativismo

- Serviço de Desporto
- Serviço de Associativismo

Gabinete de Qualificação e Coesão Social

- Serviço Administrativo
- Serviço de Educação
- Serviço de Cultura
- Serviço de Acção Social e Saúde
- Serviço de Geminações

Departamento de Obras

Divisão de Obras

- Secção de Apoio Administrativo
- Serviço Técnico
- Serviço de Armazém
- Serviço de Oficinas e Parque de Viaturas
- Serviço de Rede Viária
- Serviço de Águas
- Serviço de Esgotos
- Serviços de Edifícios Municipais
- Serviços de Equipamentos Colectivos

Divisão Administrativa Financeira

Secções

Secção de Expediente, Arquivo e Modernização, Apoio aos Órgãos, Taxas e Licenças e Fiscalização

- Sector Expediente, Arquivo e Modernização e Apoio aos Órgãos
- Sector de Taxas e Licenças
- Sector de Fiscalização

Secção de Contabilidade, Aprovisionamento e Gestão de Stocks e Património

- Sector de Contabilidade
- Sector de Aprovisionamento e gestão de *stocks*
- Sector de Património

Secção de Recursos Humanos, Contra-Ordenações, Notariado e Contratação Pública

- Sector de Recursos Humanos
- Sector de Contra-Ordenações
- Sector de Notariado e Contratação Pública

Serviços

- Serviço de Informática
- Serviço de Tesouraria

Divisão de Planeamento Urbanístico

Serviços

- Serviço Administrativo
- Serviço de Ordenamento do Território
- Serviço de Estudos e Projectos
- Serviço de Gestão Urbanística
- Serviço de Informação Geográfica

Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos

Serviços

- Serviço Administrativo
- Serviço de Gestão Ambiental
- Serviço de Jardins e Espaços Verdes
- Serviço de Gestão de Resíduo
- Serviço de Limpeza Urbana e Salubridade

2.3 RECURSOS HUMANOS

Numa entidade pública – como o Município de Condeixa-a-Nova – cuja actividade se centra no essencial na prestação de serviços à comunidade, os Recursos Humanos são vectores essenciais na prossecução das políticas superiormente definidas e nas dinâmicas de desenvolvimento da instituição, ocupando um papel decisivo no êxito dos objectivos do Município.

Por tal, à gestão de Recursos Humanos cabe a promoção de actuações em diversas vertentes que permitam uma maior motivação, melhoria das condições de trabalho, maior produtividade e criação de princípios e valores comportamentais.

Vamos, então, analisar alguns aspectos dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova que se julgam importantes para um melhor conhecimento desta organização.

Em 31 de Dezembro de 2010, o Município de Condeixa-a-Nova era composto por 217 trabalhadores efectivos ao serviço, dos quais 108 são do sexo masculino e 109 do sexo feminino, distribuídos pelas seguintes categorias: dirigente intermédio, técnico superior, assistente técnico, assistente operacional, informático, outros.

Tabela 1 Distribuição do número total de efectivos da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova segundo a modalidade de vinculação (2010)

Distribuição dos trabalhadores segundo a modalidade de vinculação		
Regime jurídico	Nº de trabalhadores	%
Comissão de Serviço (CS)	5	2,3%
CTFP por tempo indeterminado (CTFPI)	148	68,20%
CTFP a termo resolutivo certo (CTFPTRC)	64	29,50%
TOTAL	217	100%

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

Dos 217 trabalhadores em funções na Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova existentes a 31 de Dezembro de 2010, verifica-se que 68,2% (148 trabalhadores) tem Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, encontrando-se em Regime de Comissão de Serviço

cerca de 2,3 % (5 trabalhadores), 29,50 % encontram-se em Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo Resolutivo Certo (64 trabalhadores).

Tabela 2 Distribuição dos efectivos por carreira/cargo e vinculação (2010)

Trabalhadores segundo o cargo/carreira e vínculo					
Cargo/carreira	CS	CTFPI	CTFPTRC	TOTAL	% Em relação ao total
Dirigente	4			4	1,84%
Técnico Superior		18	4	22	10,14%
Assistente Técnico		30	3	33	15,21%
Assistente Operacional		96	57	153	70,51%
Informática		1		1	0,46%
Fiscal Municipal		3		3	1,38%
Outros	1	1		1	0,46%
Total	5	148	64	217	100,00%
% Em relação ao total	2,30%	68,20%	29,50%	100,00%	

Notas: CS = Regime de Comissão de Serviço Contrato de Serviço; CTFPI = Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado; CTFPTRC = Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo Resolutivo Certo

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

No que respeita à tabela n.º 2, ao nível da distribuição dos efectivos por categoria/cargo e vinculação, dos 217 efectivos ao serviço da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, em 31 de Dezembro de 2010, 148 estava com contrato termo indeterminado (68,20%), seguindo de 64 trabalhadores com contrato por termo resolutivo certo (29,50%) e 5 trabalhadores por comissão de serviço.

Ao nível da distribuição dos efectivos segundo a categoria/cargo, o grupo profissional com maior peso no conjunto dos efectivos do município, em 2010, é o grupo de assistente operacional, que representando mais de metade (70,51%) dos trabalhadores ao serviço no município.

O índice de tecnicidade em sentido restrito² é de 27,6%. Por outro lado, se considerarmos também os dirigentes (índice de tecnicidade em sentido lato³), o índice de tecnicidade sobe para 29,5%. O índice de enquadramento⁴ é de 1,8%.

Tabela 3 Distribuição dos efectivos segundo a estrutura etária e por género (2010)

Distribuição de trabalhadores segundo a estrutura etária e por género				
Grupo etário	Masculino	Feminino	TOTAL	%
20-24	3	4	7	3,23%
25-29	6	6	12	5,53%
30-34	9	15	24	11,06%
35-39	10	28	38	17,51%
40-44	15	18	33	15,21%
45-49	25	14	39	17,97%
50-54	20	15	35	16,13%
55-59	17	7	24	11,06%
60-64	2	2	4	1,84%
65-69	1	0	1	0,46%
Total	108	109	217	100%

Nível médio de idades: Homens – 43,29 Mulheres – 39,13 Global – 41,20

(Somatório das idades/Total de trabalhadores)

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

² Índice de Tecnicidade em sentido restrito: técnicos superiores, técnicos e técnicos profissionais.

³ Índice de Tecnicidade em sentido lato: dirigentes, técnicos superiores, técnicos, técnicos profissionais e informática.

⁴ Índice de Enquadramento: pessoal dirigente/ efectivos totais.

Da análise dos dados por distribuição de trabalhadores por sexos, verifica-se que há um equilíbrio: 108 homens e 109 mulheres. Em relação ao grupo etário com maior número de trabalhadores ao serviço do município, em 2010, situa-se entre os 35 e os 54 anos. O nível médio de idades global situa-se nos 41,20 anos.

Tabela 4 Distribuição dos efectivos segundo a estrutura habilitacional e género (2010)

Distribuição de efectivos segundo a habilitação literária			
Habilitação	Masculino	Feminino	TOTAL
Menos de 4 anos	1	0	1
4 Anos	38	14	52
6 Anos	21	10	31
9º Ano	20	17	37
11º Ano	5	6	11
12º Ano	12	18	50
Licenciatura	11	24	35
Total	108	109	217

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

A qualificação dos Recursos Humanos é um factor de reconhecida importância, devido ao seu papel no aumento da competitividade e de produtividade nas organizações.

Em termos de habilitações literárias e, de acordo com a tabela 5, o panorama no município revela-se pouco favorável, uma vez que a habilitação literária predominante é o 1.º Ciclo do Ensino Básico (antiga 4.ª classe) com uma percentagem de 55,76% (121 trabalhadores) seguindo-se o ensino secundário com 28,11% (61 trabalhadores) e, por último, o grau de Licenciatura com 16,13% (35 trabalhadores).

Tabela 5 Distribuição dos efectivos segundo o grau de escolaridade

Escolaridade	Nº trabalhadores	Percentagem
Ensino Básico	121	55,76%
Ensino Secundário	61	28,11%
Licenciatura	35	16,13%

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

Relativamente à antiguidade, destaca-se a admissão nos últimos 5 anos: 71 no total, dos quais 48 são mulheres que se fica a dever, essencialmente, à admissão de trabalhadoras para prestar serviço nas escolas e jardins-de-infância do Município (tabela 6).

O nível médio de antiguidade do género masculino é de 15,56 e do género feminino é de 10,63, resultando um global de 13,08.

Tabela 6 Distribuição dos efectivos segundo a antiguidade na função pública e o género (2010)

Distribuição de efectivos segundo a antiguidade na função pública e o género			
Grupo	Masculino	Feminino	TOTAL
Até 5 anos	23	48	71
5-9	23	20	43
10-14	23	25	48
15-19	13	8	21
20-24	3	2	5
25-29	14	4	18
30-34	8	1	9
35-39	1	1	2
Total	108	109	217

Nível médio de antiguidade: Homens – 15,56 Mulheres – 10,63 Global – 13,08
(*Total anos de serviço/Total de trabalhadores*)

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

Durante o ano de 2010, podemos verificar, segundo a tabela 7, que a movimentação de trabalhadores ficou apenas a dever-se aos procedimentos concursais com grande incidência na categoria de Assistente Operacional (43) dos quais 39 foram admissões para as escolas [15 CTFP por tempo indeterminado e 24 CTFP a termo resolutivo certo por tempo parcial (3 horas).]

Tabela 7 Movimento de pessoal

2010	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total
Procedimento Concursal	2	1	43	46
Total	2	1	43	46

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

Como podemos verificar na tabela 8, a saída de trabalhadores verificou-se na categoria de assistente operacional e, essencialmente, por caducidade (50) ou seja, contratos que atingiram os limites legais 3 anos ou 2 renovações.

Tabela 8 Saídas de trabalhadores (2010)

2010	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total
Caducidade	2	3	50	55
Denúncia	1			1
Outros			2	2
Total	3	3	52	58

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova

2.4 CONCLUSÃO

Neste capítulo, após a análise da população –alvo dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, verificamos que dos 217 trabalhadores, 108 são do sexo masculino e 109 do sexo feminino, distribuídos pelas seguintes categorias: dirigente intermédio, técnico superior, assistente técnico, assistente operacional, informático, outros.

Em 31 de Dezembro de 2010, verifica-se que 68,2% (148 trabalhadores) tem Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, encontrando-se em Regime de Comissão de Serviço cerca de 2,3 % (5 trabalhadores), 29,50 % encontram-se em Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo Resolutivo Certo (64 trabalhadores).

Ao nível da distribuição dos efectivos por categoria/cargo e vinculação, dos 217 efectivos ao serviço da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, em 31 de Dezembro de 2010, 148 estava com Contrato Termo Indeterminado (68,20%), seguindo de 64 trabalhadores com Contrato por Termo Resolutivo Certo (29,50%) e 5 trabalhadores por Comissão de Serviço.

CAPITULO III – QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

3. INTRODUÇÃO

A investigação científica consiste num processo de resolução de problemas relacionados com o conhecimento dos fenómenos que nos rodeiam, de modo sistemático e organizado. Esta possibilita a descrição, a explicação e a predição dos factos, acontecimentos e/ou fenómenos, encontrando-se estritamente relacionada com a teoria, na medida em que contribui para o seu desenvolvimento, através da construção ou verificação da mesma. Por outro lado, a teoria possibilita a compreensão dos fenómenos estudados, conduzindo à análise de outros problemas, num processo de interacção contínuo (Fortin, 1999:36).

Importa, pois, salientar que existem diferentes metodologias de investigação, atendendo ao fenómeno e objectivos do estudo, sendo, no decurso do presente capítulo, exposta a metodologia utilizada nesta investigação, bem como a construção do instrumento de recolha de dados, os procedimentos de recolha de dados e o tratamento de dados.

Neste capítulo apresentam-se as grandes linhas orientadoras do estudo empírico realizado: inicia-se com a definição do objectivo do presente estudo, de seguida, apresenta-se a metodologia adoptada, nomeadamente, o processo de amostragem, o método de recolha de informação, as variáveis utilizadas e o modo como foram medidas.

3.1 OBJECTIVOS

Como já referimos, a satisfação no trabalho começou a ser uma das variáveis do comportamento organizacional mais estudada, por vezes, como variável dependente, outras como variável independente, uma vez que existem três razões plausíveis para justificar a sua pertinência e importância: o presumível impacto da satisfação na produtividade; a importância perante a sociedade da satisfação na qualidade de vida no trabalho e a facilidade de medida, isto é, a variável satisfação pode ser medida de forma muito simples e relacionada, directa ou indirectamente, com a grande maioria das variáveis organizacionais (motivação, *stress*, descrição de funções, absentismo, saúde mental, entre outras).

Atendendo ao objectivo geral do presente trabalho, ou seja, tendo em vista conhecer o grau de satisfação dos trabalhadores num município – no caso da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, afigurou-se-nos pertinente o recurso à metodologia de tipo quantitativo, uma vez que se trata de um estudo descritivo – exploratório.

Este estudo procura conhecer o grau de satisfação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova e responder à seguinte questão:

Até que ponto as diferentes dimensões da satisfação influenciam o trabalho dos funcionários da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova?

Face ao contexto da questão de investigação, foram expressos os seguintes objectivos:

- Conhecer o nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais da CMC;
- Verificar se variáveis sócio – profissionais, como sejam a idade, o sexo, o tempo de serviço na CMC, a categoria profissional, as habilitações académicas e o tipo de vínculo que tem com a CMC estão relacionadas com a satisfação no trabalho.

3.2 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A adequação dos instrumentos de recolha de dados à natureza dos fenómenos em estudo, atendendo aos objectivos do mesmo, detém importância crucial neste processo. Sendo este um estudo quantitativo, e tendo em vista a obtenção de dados e, subsequentemente, de resultados fidedignos, adequados para dar resposta às questões/hipóteses em estudo, afigurou-se pertinente a aplicação de questionários aos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova.

Neste sentido, com o intuito de estudar o grau de satisfação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, adoptou-se um questionário desenvolvido pela Mestre Catarina Isabel Neto Façanha (2009), em contexto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior Miguel Torga.

A escolha deste instrumento de recolha de dados deve-se a um conjunto de factores, tais como: maior confidencialidade; mais tempo disponível para reflexão; maior sistematização das respostas obtidas, a existência de escalas na literatura para medir as variáveis em análise, entre outras.

O questionário aplicado (anexo 1) divide-se em duas partes: a primeira parte tem em vista a caracterização sócio -demográfica da amostra, constituída por questões de facto por se reportarem a dados efectivos do inquirido; a segunda parte pretende identificar até que ponto as diferentes dimensões da satisfação influenciam no trabalho dos funcionários da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova e é composta por questões de opinião sobre o tema em estudo. Existem, ainda, *itens* descritos pela positiva e *itens* que são descritos pela negativa e que estão assinalados com o respectivo símbolo ✕.

Tabela 9 *Itens* Utilizados

	<i>Itens</i>
I.Espaço Físico Foi medido através de um conjunto de 12 afirmações na forma positiva, relativamente às quais é solicitado ao trabalhador que emita o seu grau de satisfação ou insatisfação.	Face ao equipamento e mobiliário que possui no seu local de trabalho sente-se...
	No que diz respeito ao nível de luminosidade do seu local de trabalho, sente-se...
	Quanto às características e condições das ferramentas que possui para realizar o seu trabalho, sente-se...
	Em função do nível de ruído que existe no seu local de trabalho, sente-se...
	Tendo em conta as características e condições do seu equipamento de protecção individual , sente-se...
	Quanto às características e condições do seu equipamento informático , sente-se...
	No que diz respeito ao equipamento que tem disponível para o desempenho das suas funções , sente-se...
	Em função das condições do seu local de trabalho , sente-se...
	Considerando a distribuição dos espaços pelas diferentes Divi-

Itens	
	sões, sente-se...
	Atendendo à distribuição e organização dos espaços dentro da sua Divisão , sente-se
	Face às condições de trabalho da sua Instituição , sente-se...
	Quanto ao seu espaço físico , sente-se...
II. Tarefa	Face ao seu grau de organização das suas tarefas , sente-se...
Esta dimensão foi medida através de um conjunto de 12 afirmações, 10 na forma positiva e 2 na forma negativa. Também aqui é solicitado ao trabalhador que indique o seu grau de satisfação e insatisfação, utilizando uma escala de 6 pontos.	Atendendo à variedade das tarefas que desempenha, sente-se...
	Quanto à sua identificação com as tarefas que desempenha, sente-se...
	Considerando o grau de planeamento das suas tarefas , sente-se...
	Tendo em conta a carga física que o seu trabalho impõe, sente-se...
	Em função dos meios que possui para desempenho das suas tarefas , sente-se...
	Quanto ao stress que o seu trabalho impõe, sente-se...
	Atendendo ao grau de adequação das suas tarefas à sua categoria profissional , sente-se...
	Tendo em conta o grau de adequação das suas tarefas ao número de horas de trabalho que realiza , sente-se...
	Se lhe propusessem o desempenho de tarefas diferentes, mas dentro da sua categoria profissional , sentia-se... *
	Se lhe propusessem o desempenho de tarefas diferentes, mas fora da sua categoria profissional , sentia-se... *
	Considerando as tarefas que desempenha , sente-se...
III. Remunerações	Face à sua responsabilidade sente-se... com o seu salário
Esta dimensão foi medida através de um conjunto de 9 afirmações na forma positiva. Também aqui é solicitado ao trabalhador que indique o seu grau de satisfação e insatisfação, utilizando uma escala de 6 pontos a que correspondem os seguintes critérios	Quanto às suas funções sente-se ... com o seu salário
	No que diz respeito ao seu número de horas de trabalho sente-se ... com o seu salário
	Em função da sua categoria profissional sente-se ... com o seu salário
	Atendendo à sua progressão na carreira sente-se ... com o seu salário
	Perante a justiça do seu salário sente-se...
	Se o seu salário pudesse ter uma parte variável sentia – se...
	Se o seu salário pudesse ter uma parte variável em função do seu desempenho sentia-se...
	Quanto ao seu salário sente – se...
IV. Responsabilidade	Face ao planeamento das actividades sente-se...
Esta dimensão foi medida através de um conjunto de 11 afirmações, 10 na forma positiva e 1 na forma negativa. Também aqui é solicitado ao trabalhador que indique o seu grau de satisfação e insatisfação, utilizando uma escala de 6 pontos. As afirmações utilizadas são:	Ao não saber com exactidão que tarefas vai realizar sente-se... *
	Em função da relação entre a sua responsabilidade e a sua categoria profissional sente-se...
	Considerando a sua lealdade para com a sua Instituição sente-se...
	Tendo em conta a criatividade dos elementos da sua equipa sente-se...
	No que diz respeito à qualidade do trabalho que realiza sente-se...
	Quanto às sugestões de melhoria que apresenta sente-se...
	Face à rentabilidade da equipa sente-se...
	Atendendo à eficiência da sua equipa sente-se...
	Tendo em conta a eficácia da sua equipa sente-se...
	Perante a responsabilidade que tem na sua Instituição sente-se...

	<i>Itens</i>
<p>V. Reconhecimento Esta dimensão foi medida através de um conjunto de 11 afirmações, 9 na forma positiva e 2 na forma negativa. Também aqui é solicitado ao trabalhador que indique o seu grau de satisfação e insatisfação, utilizando uma escala de 6 pontos. As afirmações utilizadas são:</p>	No que diz respeito a um reforço positivo de uma chefia sente-se...
	Considerando um reforço positivo de um colega sente-se...
	Se a sua chefia não lhe dá <i>feedback</i> positivo sente-se... *
	Se os seus colegas não lhe dão <i>feedback</i> positivo sente-se... *
	Em função do reconhecimento pelo grau de execução das suas tarefas sente-se...
	Tendo em conta o reconhecimento pelo seu trabalho sente-se...
	Perante o seu vínculo profissional sente-se...
	Considerando a segurança que o seu vínculo profissional lhe confere sente-se...
	Tendo em conta o reconhecimento das suas chefias sente-se...
	No que diz respeito ao reconhecimento dos seus colegas sente-se...
	Face ao reconhecimento que sente na sua instituição sente-se...
	Face ao seu grau de assiduidade sente-se...
	<p>VI. Factores Pessoais Esta dimensão foi medida através de um conjunto de 10 afirmações, 8 na forma positiva e 2 na forma negativa. Também aqui é solicitado ao trabalhador que indique o seu grau de satisfação e insatisfação, utilizando uma escala de 6 pontos. Os critérios correspondentes à dimensão factores pessoais são os seguintes:</p>
Considerando a forma como consegue expressar a sua opinião perante as suas chefias sente-se...	
No que diz respeito à formação profissional que lhe propõem sente-se...	
Perante a formação profissional que possui para o desempenho das suas funções sente-se...	
Atendendo à sua forma de lidar com os seus erros sente-se...	
Ao fazer parte da sua equipa sente-se...	
Ao fazer parte da sua Instituição sente-se...	
Se pudesse pertencer a outra equipa de trabalho sentia-se... *	
Se pudesse ter uma mudança de funções dentro da sua equipa trabalho sente-se... *	
Face ao espírito de equipa da sua equipa sente-se...	
No que diz respeito ao clima de trabalho da sua equipa sente-se...	
Considerando a comunicação com os colegas da sua Divisão sente-se...	
No que diz respeito à comunicação com os colegas de outras Divisão sente-se...	
Quanto à cooperação entre elementos de diferentes equipas sente-se...	
Em função da ajuda mútua na sua equipa sente-se...	
Perante o grau de diálogo com os seus colegas sente-se...	
Considerando passagem de informação na sua equipa sente-se...	
Tendo em conta os conflitos com os seus colegas sente-se...	
Quanto ao grau de resposta aos desafios que são colocados à sua equipa sente-se...	
No que diz respeito à forma como a sua opinião é tida em conta para a equipa sente-se...	
Tendo em conta a sua relação com os seus colegas sente-se...	
<p>VIII. Liderança - Esta dimensão foi medida através de um conjunto de 12 afirmações na forma positiva. Também aqui é solicitado ao trabalhador que</p>	Face à informação que lhe é transmitida pela sua chefia sente-se...
	Tendo em conta a sua possibilidade de tomar decisões sente-se...
	Considerando a forma como a sua equipa de trabalho toma

Itens	
<p>indique o seu grau de satisfação e insatisfação, utilizando uma escala de 6 pontos. Os critérios correspondentes à dimensão são os seguintes:</p>	decisões sente – se ...
	Em função da forma como se processam as mudanças na sua equipa sente-se...
	No que diz respeito à forma de comunicação do seu chefe sente-se...
	Ponderando a partilha de informação pelo seu chefe sente-se...
	Considerando a forma como o seu chefe distribui as tarefas sente-se...
	Quanto à forma como as implicações legais influenciam a liderança sente-se...
	Perante a forma como o seu chefe distribui as responsabilidades pelos elementos da equipa sente-se...
	Face ao planeamento de actividades que o seu chefe efectua para equipa sente-se...
	Considerando a organização de actividades pelo seu chefe sente-se...
	Tendo em conta a capacidade de liderança do seu chefe sente-se...
<p>XI. Avaliação de desempenho – Esta dimensão foi medida através de um conjunto de 12 afirmações na forma positiva. Também aqui é solicitado ao trabalhador que indique o seu grau de satisfação e insatisfação, utilizando uma escala de 6 pontos. Os critérios correspondentes são os seguintes:</p>	Face aos parâmetros que estão incluídos na sua avaliação sente-se...
	No que diz respeito aos objectivos que foram definidos para a sua avaliação sente-se...
	Considerando os itens comportamentais que estão incluídos na sua avaliação sente-se...
	Se a sua pontualidade é tida em conta para a sua avaliação sente-se...
	Se a sua assiduidade é tida em conta para a sua avaliação sente-se...
	Se o seu desempenho é tido em conta para a avaliação sente-se...
	Se o grau de execução das tarefas que lhe são destinadas é tido em conta para a sua avaliação sente-se...
	Se o seu grau de responsabilidade é tido em conta para a sua avaliação sente-se...
	Se a sua motivação é tida em conta para a sua avaliação sente-se...
	Se a eficiência da sua equipa é tida em conta para a sua avaliação sente-se...
	Se a eficácia da sua equipa é tida em conta para a sua avaliação sente-se...
	Quanto à sua avaliação sente-se...

De seguida temos um *item* que visa avaliar a satisfação do indivíduo na globalidade:

- Atendendo aos itens anteriormente descritos o seu **grau de satisfação no trabalho é...**

Segue-se uma questão que consiste em ordenar de **1 a 9** as seguintes **variáveis da satisfação**, organizando-as numa sequência de importância, sendo que ao **1** corresponderá a variável que considera **mais importante** para a sua satisfação no trabalho e ao **9** a **menos importante** e que terá portanto menor influência sobre a sua satisfação.

- Espaço físico;
- Tarefa;
- Remuneração;
- Responsabilidade;
- Reconhecimento;
- Factores pessoais;

- Relação com os colegas;
- Liderança;
- Avaliação de desempenho.

Seguiu-se uma questão aberta, que funciona de forma complementar às anteriores, sendo certo que a leitura do conjunto desta fase traduzirá a opinião / sugestão que os inquiridos dão relativamente ao modo como melhorar o grau de satisfação.

- Indique **três sugestões** que se fossem alteradas hoje melhorariam o grau da sua satisfação no trabalho:

1-
2-
3-

Estes *itens* são avaliados numa Escala de *Likert* de 1 a 5, em que: 1 – Totalmente satisfeito; 2- Muito satisfeito; 3 – Satisfeito; 4 – Pouco satisfeito; 5 – Totalmente insatisfeito, que corresponde à opinião de cada um dos inquiridos. Contudo, foi ainda acrescentado um ponto para *itens* que não se aplicassem a alguns critérios de resposta do inquirido que se designou por 6 – Não se aplica.

Para efeitos de avaliação e análise estatística, a escala mencionada anteriormente n encontra-se descrita no questionário de forma invertida em que : 5 – Totalmente Insatisfeito; 4 – Muito Satisfeito; 3- Satisfeito; 2 – Pouco satisfeito; 1 – Totalmente insatisfeito e 0 – Não se aplica/Não respondeu.

A utilização da Escala de *Likert* permite obter opiniões individualizadas sobre as variáveis susceptíveis ou não de influenciar a satisfação no trabalho, sendo que cada bloco de *itens* se reporta a uma dimensão.

Neste sentido, o questionário em causa foi de auto-preenchimento, com vista a garantir o anonimato e evitar possíveis recusas ou deturpações de resultados, dada a abrangência da temática em estudo, salvaguardando, assim, possíveis induções de respostas consideradas como socialmente aceitáveis.

Por fim, resta ainda mencionar que este questionário é constituído por oito questões (sete fechadas e uma aberta) em que as fechadas são referentes aos indicadores: categoria profissional a que pertence, sexo, habilitações académicas, número de anos de serviço desde que iniciou funções na CMC, tipo de vínculo profissional, se já pertenceu a outra unidade orgânica e os motivos da mudança de unidade, caso ela tenha ocorrido; a questão aberta é referente à variável idade.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS

No decurso do processo de investigação, essencialmente ao nível da investigação quantitativa, a necessidade de medir e avaliar fenómenos é fundamental. Neste sentido, o investigador tem de definir claramente o objecto do estudo, sob a forma de variáveis, de forma a aceder à informação que estas lhe fornecem, atendendo ao tipo de variável em estudo. As variáveis podem ser de carácter qualitativo (variáveis nominais e ordinais) ou quantitativo (variáveis intervalares ou de razão) (Maroco, 2007:32).

As variáveis são então consideradas como qualidades, propriedades e características de objectos, pessoas ou situações, a ser estudadas numa investigação. Neste contexto, torna-se crucial a definição da variável dependente, das variáveis independentes e das variáveis atributo, para posterior operacionalização das mesmas.

Assim, definiu-se como **variável dependente** - a satisfação no trabalho que foi operacionalizada em nove dimensões (espaço físico, tarefa, remuneração, responsabilidade, reconhecimento, factores pessoais, relação com os colegas, liderança, avaliação de desempenho) como já referimos anteriormente.

Como **variáveis independentes** definiu-se:

- **A categoria profissional:** é considerada a posição que o inquirido ocupa na estrutura hierárquica da função pública, neste caso particular no que diz respeito à Administração Local e mais concretamente no caso da CMC. Pressupõe o desempenho de funções de diferentes natureza, associadas de acordo com a tipologia comum das áreas de actuação, traduzidas também pelas carreiras que representam pelo que temos categorias cinco categorias: Técnico Superior; Coordenador Técnico; Assistente Técnico; Encarregado Operacional; Assistente Operacional.
- **Sexo:** operacionalizado em feminino e masculino.
- **Idade:** variável contínua. Pode definir-se como o número de anos que o indivíduo tem e foi expressa em anos.
- **Habilitações académicas:** Operacionalizado em até à 4.^a Classe inclusive; do 5.^o Ao 11 ano inclusive; 12.^o Ano; Bacharelato ou Licenciatura; Mestrado ou Doutoramento. Dada a existência de níveis de escolaridade mínimos para atingir determinadas categorias profissionais, a existência de um nível superior de qualificação e o não ter sido requalificado pela Instituição noutra categoria pode traduzir-se pela existência de uma insatisfação no trabalho.
- **O número de anos de serviço desde que iniciou funções na CMC:** Corresponde ao tempo de exercício de actividade no Município sendo solicitado aos inquiridos que fosse escolhida uma de quatro opções que agrupam o número de anos de seguinte forma: até 1 ano, inclusive; mais de 1 ano e até 3 anos, inclusive; mais de 3 anos e até 5 anos, inclusive; mais de 5 anos e até 10 anos, inclusive; mais de 10 anos.
- **Vínculo profissional que possui com a CMC:** operacionalizado entre Contrato por Termo Certo e Contrato por Termo Indeterminado. A selecção desta variável deve-se ao facto de considerarmos que os profissionais em situação de vínculo precário poderão apresentar níveis elevados de insegurança e que, por sua vez, poderão traduzir em menor satisfação no trabalho.

3.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Uma investigação com seres humanos, implicando a sua participação, levanta sempre questões éticas e legais, pelo que só deve ser realizada se não colocar em causa a autonomia e o respeito pela vida humana, assim como os seus direitos.

Importa pois salientar que, com o intuito de assegurar todas as questões éticas e legais, relacionadas com o processo de investigação, foi requerida autorização formal para o estudo, junto ao Presidente

da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, para a recolha de dados relativos ao nosso estudo. No pedido de autorização era feita alusão aos objectivos da investigação e participantes (Anexo 2).

Após ter sido concedido o despacho de autorização de aplicação do instrumento de recolha de dados na Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova (Anexo 2), procedeu-se à recolha de dados.

Os questionários foram distribuídos em envelopes fechados pelas chefias no mês de Maio de 2011, tendo sido entregues a todos os trabalhadores do Município.

Importa ainda referir que a participação de cada um dos elementos constituintes da amostra foi livre e esclarecida, sendo informados acerca do âmbito e finalidade do estudo, pelo que foi garantido o anonimato e confidencialidade e asseguradas as condições de preenchimento individual dos questionários. Obtido o seu consentimento e colaboração representada pela voluntariedade do preenchimento do instrumento de recolha de dados foram posteriormente recolhidos, sendo colocados num envelope próprio cedido por nós e entregues às chefias que posteriormente entregaram na Divisão de Recursos Humanos do Município.

A recolha foi efectuada no dia 1 de Junho de 2011 e os questionários que não fossem entregues até à data acordada ficariam fora de análise do presente trabalho.

3.5 AMOSTRA

A parte prática deste trabalho foi elaborada com base numa amostra de trabalhadores pertencentes à Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova situada na região centro do país.

A escolha desta instituição deveu-se a vários factores, nomeadamente, a acessibilidade aos elementos da população, a representatividade desejada ou necessária e a disponibilidade de tempo e recursos (financeiros e humanos, entre outros).

Dado o carácter do presente trabalho de investigação, e com o intuito de estudar a satisfação, optou-se pela instituição da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova.

Duzentos e dezassete questionários foram distribuídos, dos quais 93 questionários foram preenchidos. Após uma análise preliminar foram eliminados 2 questionários por não terem sido correctamente preenchidos.

Deste modo, temos que a amostra é constituída por 91 trabalhadores da CMC que responderam ao questionário referido, pelo que será agora importante caracterizar a referida amostra sob os mesmos parâmetros com que anteriormente caracterizámos a população.

Ao efectuar a análise da distribuição dos trabalhadores por categoria profissional podemos verificar que a maior percentagem é assistente operacional (52,7%), seguem-se assistente técnico (26,4%),

técnico superior (16,5%), encarregado operacional (3,3%) e, por fim, o coordenador técnico (1,1%), como se pode evidenciar no quadro seguinte.

Tabela 10 Distribuição da amostra por sexo em cada categoria profissional

		Categoria Profissional					Total
		Técnico Superior	Coordenador Técnico	Assistente Técnico	Encarregado Operacional	Assistente Operacional	
Sexo	Masculino	4	0	8	3	25	40
	Feminino	11	1	16	0	23	51
Total		15	1	24	3	48	91
Total em %		16,5%	1,1%	26,4%	3,3%	52,7%	100%

Relativamente à variável idade, a maior percentagem de respostas encontra-se no grupo dos 30-50 anos (75,8%), seguindo-se o grupo dos superior a 50 anos (19,8%) e, por último, o grupo dos inferior a 30 anos (4,4%), como nos mostra a tabela n.º 11.

Tabela 11 Distribuição da amostra por idade e sexo

		Idade			Total
		Inferior a 30	De 30 a 50 anos	Superior a 50 anos	
Sexo	Masculino	2	27	11	40
	% Total	2,2%	29,7%	12,1%	44,0%
Feminino	2	42	7	51	
	% Total	2,2%	46,2%	7,7%	56,0%
Total		4	69	18	91
% Total		4,4%	75,8%	19,8%	100,0%

No que respeito às habilitações académicas o grupo com maior percentagem é o grupo do 5.º ano ao 11.º ano com 34,1%, segue-se o grupo com 12.º ano com 30,8%, o grupo com Bacharelato/Licenciatura com 22,0% e o grupo até 4.ª classe com 11,0%, por fim o grupo do Mestrado ou Doutoramento com 2,2% (tabela n.º4).

Tabela 12 Distribuição da amostra pelas habilitações académicas por sexo

		Habilitações					Total
		Até 4ª classe	Do 5º ano ao 11º ano	12º ano	Bacharelato/Licenciatura	Mestrado/Doutoramento	
S e x o	Masculino	9	18	7	6	0	40
	% Total	9,9%	19,8%	7,7%	6,6%	,0%	44,0%
Feminino	1	13	21	14	2	51	
	% Total	1,1%	14,3%	23,1%	15,4%	2,2%	56,0%
Total		10	31	28	20	2	91
% Total		11,0%	34,1%	30,8%	22,0%	2,2%	100,0%

Ao nível do número de anos de serviço na Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova verifica-se que o grupo com maior percentagem é o com mais de 10 anos com 48,4%, segue-se o grupo mais de 5 anos e até 10 anos inclusive com 25,3%, depois o mais de 3 anos até 5 anos com 12,1%, segue-se mais de 1 ano até 3 anos com 11,00%, por fim o até 1 ano, inclusive com 3,3%, como podemos observar na tabela n.º 13.

Tabela 13 Distribuição da amostra pelo número de anos de serviço na CMC

Número de anos de Serviço	N	%
Até 1 ano, inclusive	3	3,3
Mais de 1 ano até 3 anos	10	11,0
Mais de 3 anos até 5 anos	11	12,1
Mais de 5 anos e até 10 anos	23	25,3
Mais de 10 anos	44	48,4
Total	91	100,0

Na amostra, a maioria dos profissionais estão vinculados ao Contrato por Termo Indeterminado (80,2%), os restantes encontram-se distribuídos de forma semelhante pelos Contratos a Termo Determinado (17,6%) e, por fim, por outro tipo de contrato (2,2%), conforme se expressa na tabela nº 14 que se segue.

Tabela 14 Distribuição da amostra pelo tipo de vínculo profissional em cada categoria profissional

		Categoria Profissional					Total	Total %
		Técnico Superior	Coordenador Técnico	Assistente Técnico	Encarregado Operacional	Assistente Operacional		
Contrato a termo indeterminado	N	12	1	23	3	34	73	80,2%
	%	16,4%	1,4%	31,5%	4,1%	46,6%	100,0%	
Contrato a termo determinado	N	3	0	1	0	12	16	17,6%
	%	18,8%	,0%	6,3%	,0%	75,0%	100,0%	
Outro	N	0	0	0	0	2	2	2,2%
	%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,2%	2,2%	
Total	N	15	1	24	3	48	91	100%
	%	16,5%	1,1%	26,4%	3,3%	52,7%	100,0%	

Por fim, importa caracterizar a amostra ao nível das eventuais mudanças de serviço que já ocorram para os trabalhadores dentro das diversas unidades orgânicas da CMC.

Pela análise da tabela n.º 15 constatamos que a maioria dos trabalhadores ainda não efectuou qualquer mudança (78,02%), sendo que apenas 19,78% já a realizaram.

Se atentarmos à distribuição por categoria profissional em função da eventual mudança de unidade orgânica temos que, no caso da não mudança a grande maioria está na categoria de assistente operacional (52,8%), seguindo-se da categoria de assistente técnico (25,8%) e técnico superior (16,9%), seguindo-se encarregado operacional (3,4%), por fim a categoria de coordenador técnico (1,1%).

Tabela 15 Distribuição da amostra pela existência ou não de mudanças de unidade orgânica dentro da CMC

			Categoria Profissional					Total	Total%
			Técnico Superior	Coordenador Técnico	Assistente técnico	Encarregado Operacional	Assistente Operacional		
Se já pertenceu a outra unidade orgânica	Sim	N	4	0	7	1	6	18	19,78%
		%	22,2%	,0%	38,9%	5,6%	33,3%	100,0%	
	Não	N	11	1	16	2	41	71	78,02%
		%	15,5%	1,4%	22,5%	2,8%	57,7%	100,0%	
Total	N	15	1	23	3	47	89	100%	
	%	16,9%	1,1%	25,8%	3,4%	52,8%	100,0%		

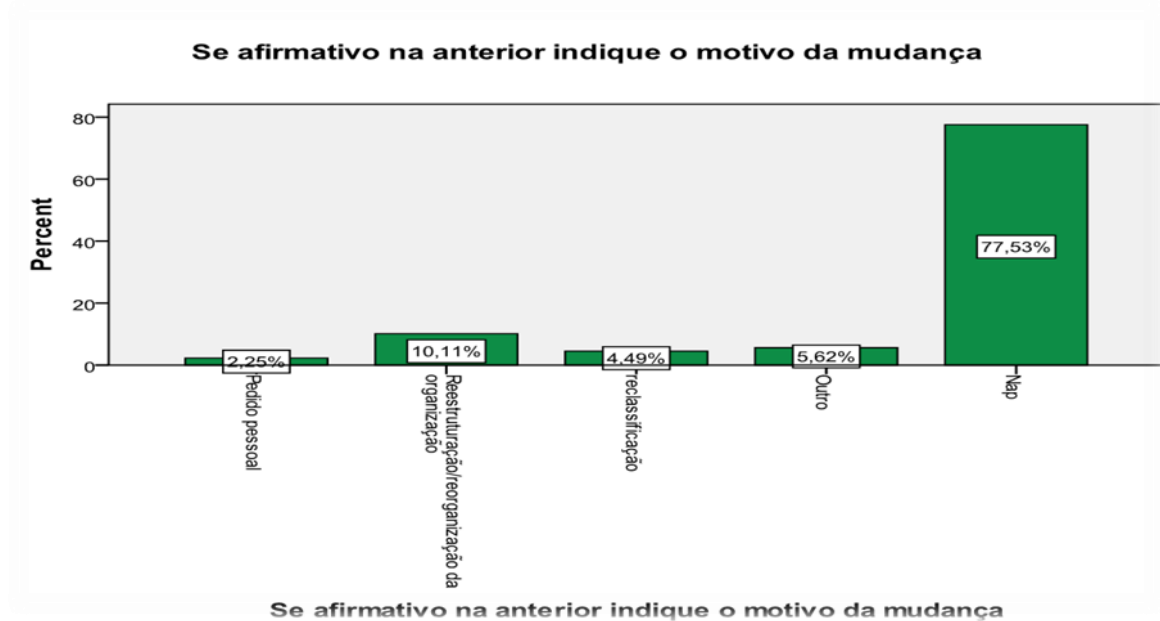


Ilustração 3 Motivos de mudança

No caso dos que efectuaram mudança de unidade, temos um maior número correspondente à categoria de assistente técnico (38,9%) seguido da categoria assistente operacional (33,3%), por último temos a categoria de encarregado operacional com 5,6%, como podemos analisar na tabela n.º15.

No que diz respeito às razões dessa mudança, temos que a maioria não respondeu (77,53%), seguida da resposta “ Reestruturação / reorganização da organização” (10,11%), 5,62% por “ outros motivos”, 4,49% por “ requalificação” e, por fim, 2,25% por “ pedido pessoal”, conforme expresso na imagem n.º 3.

3.6 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Depois de recolhidos os questionários, os dados foram introduzidos no *software* estatístico o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 17.00 para Windows como ferramenta XP. O passo seguinte consistiu em avaliar as características psicométricas das escalas esta avaliação compreendeu várias etapas tendo sempre subjacente as propriedades das mesmas: a consistência.

Da análise dos dados faz parte o estudo descritivo e análise inferencial. Em relação à estatística descritiva, determinamos: frequências absolutas e percentagem; medidas de tendência central (média); medidas de dispersão (desvio padrão).

Em relação à análise estatística inferencial, foram aplicados os seguintes testes paramétricos: análise de variância ANOVA; teste *t-student* para amostras independentes; coeficiente de correlação de *Pearson*.

Na sequência da análise estatística, aplicou-se uma medida de verificação de consistência interna, *Alfa de Cronbach*, a cada uma das escalas, de forma a conhecermos a homogeneidade dos enunciados dos *itens*.

“ A consistência interna corresponde à homogeneidade dos enunciados de um instrumento de medida. Quanto mais os enunciados estão correlacionados, maior é a consistência interna do instrumento” (Fortin, 1999: 227)

Para a maioria dos autores, o *Alfa de Cronbach* é uma técnica utilizada para avaliar a consistência interna de um instrumento quando existem várias opções de resposta com diferentes pontuações, como na escala de *Likert*. Segundo os mesmos, o valor de *Alfa de Cronbach* varia de 0,00 a 1,00, considerando-se a consistência interna: muito boa, se *Alpha* superior a 0,9; boa, se *Alpha* entre 0,8 a 0,9; razoável, se *Alpha* entre 0,7 e 0,8; fraca, se *Alpha* entre 0,6 e 0,7 e inadmissível, se *Alpha* inferior a 0,6. O valor obtido é um limite inferior da consistência interna, não assume valores negativos, pois as variáveis que medem a mesma realidade devem ser categorizadas no mesmo sentido. (Pallant, 2007:132)

Para os 102 *itens* que constituem a escala de satisfação no trabalho, o coeficiente de *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,84, o que indica que existe uma consistência interna dos *itens* muito elevada.

Relativamente ao estudo da escala por dimensões, podemos concluir que estas apresentam elevada ou muito elevada consistência interna, mantendo globalmente as qualidades da versão original (Tabela n.º16).

Tabela 16 Índice de consistência interna das variáveis / dimensões da satisfação expressas na escala

Variáveis /dimensões da satisfação	<i>Alpha Cronbach</i>
Espaço físico	0,85
Tarefa	0,82
Remuneração	0,83
Responsabilidade	0,82
Reconhecimento	0,82
Factores pessoais	0,83
Relação com colegas	0,83
Liderança	0,81
Avaliação de desempenho	0,82
Valor de <i>Alpha de Cronbach</i>	0,84

Interessa agora observar se a variável dependente segue uma distribuição normal, pois da análise da normalidade desta variável depende a escolha e utilização posterior de determinados testes estatísticos. Para tal, utilizamos o teste *Kolmogorov- Smirnov (K-S)*, uma vez que $n > 50$.

O valor encontrado na aplicação do teste *K-S* para a variável satisfação total é de $p = 0,15$ e $z = 1,13$ (tabela n.º17), ou seja, considera-se, assim, que a variável dependente apresenta uma distribuição normal.

Ao nível das dimensões da variável dependente, podemos verificar que nas dimensões espaço físico ($p=0,01$), tarefa ($p=0,01$), relações com os colegas ($p=0,03$) e liderança ($p= 0,00$) os valores de signifi-

cância levam a rejeitar a normalidade da distribuição. Contudo, para além destas dimensões, todas as restantes dimensões apresentam distribuição normal.

Tabela 17 Resultados do teste de normalidade de Kolmogorov- Smirnov aplicado à variável satisfação total e por dimensão (n= 91)

Variáveis /dimensões da satisfação	Z	p	Distribuição Normal
Espaço físico	1,60	0,01	Não
Tarefa	1,58	0,01	Não
Remuneração	0,67	0,75	Sim
Responsabilidade	0,94	0,33	Sim
Reconhecimento	1,29	0,07	Sim
Factores pessoais	0,92	0,36	Sim
Relação com colegas	1,45	0,03	Não
Liderança	1,75	0,00	Não
Avaliação de desempenho	1,23	0,16	Sim
Satisfação Total	1,13	0,15	Sim

Considerando os resultados obtidos pela aplicação do teste de *Kolmorov – Smirnov*, procedemos à aplicação de testes paramétricos para a satisfação total e para todas as variáveis.

Relativamente à variável satisfação total, e numa primeira fase, procedemos ao cálculo das pontuações obtidas no total *itens* do questionário, assim como para cada uma das dimensões. Verificamos que os valores totais para a satisfação total oscilam entre 142 e 447, com uma média de 295,2 e um desvio padrão de 56,54 (tabela n.º18).

Na tabela 18, e relativamente às dimensões da satisfação, verificamos que a dimensão espaço físico apresenta uma média de 34,33 e um desvio padrão de 6,76, a dimensão tarefa uma média de 34,10 e um desvio padrão de 5,02, a dimensão remuneração uma média de 32,25 e um desvio padrão de 5,75, a dimensão responsabilidade uma média de 32,14 e um desvio padrão de 4,76, o reconhecimento uma média de 33,17 e um desvio padrão de 5,60, os factores pessoais uma média de 27,86 e um desvio padrão de 4,71, a relação com os colegas uma média de 33,94 e um desvio padrão de 6,81, a liderança uma média de 34,86 e um desvio padrão de 7,66, e, por último, a dimensão avaliação de desempenho uma média de 32,55 e um desvio padrão de 9,47.

Tabela 18 Média, desvio padrão, máximo e mínimo das dimensões da satisfação e do total da satisfação

Variáveis /dimensões da satisfação	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Espaço físico	34,33	6,76	19	57
Tarefa	34,10	5,02	16	42
Remuneração	32,25	5,75	13	47
Responsabilidade	32,14	4,76	17	43
Reconhecimento	33,17	5,60	17	45
Factores pessoais	27,86	4,71	16	39
Relação com colegas	33,94	6,81	17	58
Liderança	34,86	7,66	15	56
Avaliação de desempenho	32,55	9,47	12	60
Satisfação Total	295,2	56,54	142	447

Se analisarmos agora a média obtida para o total da amostra em cada uma das variáveis da satisfação, temos que a maior média é para a dimensão liderança com 34,86, segue-se a dimensão espaço físico com 34,33, a dimensão tarefa com 34,10, a dimensão reconhecimento com 33,17, a dimensão remuneração com 32,25, a dimensão responsabilidade com 32,14 e por fim a dimensão factores pessoais com 27,86.

Podemos concluir, face à nossa amostra (n=91), que os trabalhadores do Município de Condeixa-a-Nova mostram uma grande satisfação ao nível da dimensão liderança (informação transmitida pela chefia, possibilidade de tomar decisões, a forma como a equipa de trabalho toma decisões, forma de comunicar do seu chefe, forma como o seu chefe distribui funções, entre outros *itens*); em oposição, um grau maior de insatisfação, ao nível da dimensão factores pessoais (assiduidade, pontualidade, formação profissional, integração na equipa de trabalho, a facilidade pessoal de comunicar com as chefias, entre outros *itens*).

Terminada a análise descritiva dos dados, apresentamos agora os resultados obtidos pela aplicação dos testes estatísticos aos objectivos delineados para o estudo, que visa conhecer o grau de satisfação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova e responder ao seguinte objectivo:

Conhecer as diferentes dimensões da satisfação nos funcionários da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova.

Face ao contexto da questão de investigação foram expressos os seguintes objectivos específicos:

- Conhecer o nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais da CMC;
- Verificar se variáveis sócio – profissionais, como sejam a idade, o sexo, o tempo de serviço na CMC, a categoria profissional, as habilitações académicas e o tipo de vínculo que tem com a CMC estão relacionadas com a satisfação no trabalho.
- Verificar se existe relação entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e os valores de satisfação no trabalho através do questionário.

3.7 CONCLUSÃO

Neste capítulo foi apresentado o objectivo geral do estudo, passando depois para a caracterização do instrumento da recolha de dados, o questionário, a forma como foi construído e operacionalização de variáveis de investigação.

Procedeu-se também à caracterização da amostra, à análise da consistência interna (*Alpha de Cronbach*), à análise de distribuição da normalidade (através do teste de *Kolmonov- Smirnov*).

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados do estudo efectuado introduzindo e explicando, previamente, o processo utilizado para a estimação do modelo de investigação. Os resultados serão descritos textualmente e acompanham-se de tabelas.

Após a apresentação dos resultados, estes serão discutidos.

4.1 PRIMEIRO OBJECTIVO: Verificar se há diferença entre o valor do nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais da CMC.

Para responder a este objectivo, verificamos se existem diferenças existentes entre a variável categoria profissional e a satisfação no trabalho.

De forma a realizar a análise da variável categoria profissional foi aplicado o teste paramétrico ANOVA para avaliar a significância da diferença das médias encontradas para os funcionários pertencentes às diferentes categorias profissionais.

A análise efectuou-se considerando o total da satisfação e os sub-totais para cada uma das dimensões /variáveis da satisfação.

Tabela 19 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante a categoria profissional

Variáveis /dimensões da satisfação	F	p
Espaço físico	2,14	0,08
Tarefa	0,87	0,48
Remuneração	0,59	0,66
Responsabilidade	1,02	0,38
Reconhecimento	2,07	0,09
Factores pessoais	0,25	0,85
Relação com colegas	0,36	0,77
Liderança	2,07	0,09
Avaliação de desempenho	0,68	0,60
Satisfação total	0,46	0,70

Considerando a tabela n.º 19, verificamos que a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra, nas várias categorias profissionais, não é estatisticamente significativa, dado que $p=0,70 (>0,05)$.

Seguidamente procedeu-se à caracterização da amostra ao nível das categorias profissionais. A mesma foi efectuada para a satisfação total por caracterizar a amostra no seu todo.

Tabela 20 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho consoante a categoria profissional

Categoria Profissional	Satisfação Total	
	Média	Desvio Padrão
Técnico Superior	289,66	47,77
Assistente Técnico	298,10	37,91
Encarregado Operacional	321,00	-
Assistente Operacional	284,16	31,46

A nível da análise da satisfação total, como podemos analisar na tabela n.º 20, observamos que a categoria encarregado operacional é a que apresenta uma média mais elevada (321,10) e as categorias que apresentam a média mais baixa são o assistente operacional (284,16), o técnico superior (289,66) e o assistente técnico (298,10).

4.2 SEGUNDO OBJECTIVO: Verificar se as variáveis sócio-profissionais, como sejam o sexo, a idade, as habilitações académicas, o número de anos de serviço na CMC, a categoria profissional e o tipo de vínculo que tem com a CMC estão relacionadas com a satisfação no trabalho.

Relativamente ao objectivo n.º 2, para uma melhor análise, apresentamos os dados organizados por variável de forma a facilitar a sua análise e compreensão.

4.2.1 Variável Sexo

A análise relativa à variável sexo e satisfação no trabalho foi efectuada recorrendo à aplicação do *Teste t de Student* para grupos independentes. Os resultados podem ser observados na tabela n.º21.

Verifica-se que as diferenças encontradas não são estatisticamente significativas ($t= 0,89$; $p=0,87$), uma vez que $p>0,05$, por isso constatamos que não existe diferença estatisticamente significativa entre o valor da satisfação no trabalho consoante o sexo.

Pelas médias encontradas, ao nível da satisfação observamos que os homens parecem demonstrar maior valor de satisfação no trabalho (302,14) relativamente às mulheres (287,95).

Na análise por dimensões, podemos referir que o resultado na maioria das dimensões foi sempre superior na média do sexo masculino, com excepção da dimensão liderança que obteve uma média superior no sexo feminino (35,33) em oposição ao sexo masculino (34,24).

Tabela 21 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante o sexo

Dimensões / Variáveis da satisfação	Sexo masculino		Sexo feminino		t	p
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Espaço Físico	35,97	7,07	33,18	6,37	1,87	0,06
Tarefa	34,26	5,13	33,98	4,99	0,24	0,80
Remuneração	33,69	5,26	31,05	5,93	2,04	0,04
Responsabilidade	32,86	5,88	31,72	4,00	0,86	0,39
Reconhecimento	33,89	5,532	32,63	5,648	1,03	0,30
Factores pessoais	29,27	5,184	26,77	4,054	2,49	0,01
Relação com os colegas	35,10	7,311	33,14	6,415	1,19	1,23
Liderança	34,24	7,274	35,33	7,988	-0,64	0,51
Avaliação de desempenho	34,41	9,500	31,07	9,294	1,61	0,11
Satisfação total	302,14	47,72	287,95	32,71	0,89	0,87

Ao nível da análise da diferença do valor da satisfação por cada dimensão, verifica-se que nas dimensões espaço físico ($p=0,06$), remuneração ($p=0,04$) e factores pessoais ($p=0,01$) há diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação no trabalho consoante o sexo.

4.2.2 Variável Idade

De forma a realizar a análise da variável idade, foi aplicado o teste paramétrico ANOVA para avaliar a significância da diferença das médias encontradas para os trabalhadores com diferentes idades.

A análise efectuou-se considerando o total da satisfação e os sub-totais obtidos para cada uma das dimensões da satisfação.

Tabela 22 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho e a idade

Variáveis /dimensões da satisfação	F	p
Espaço Físico	0,61	0,54
Tarefa	1,47	0,23
Remuneração	0,75	0,48
Responsabilidade	0,52	0,59
Reconhecimento	2,43	0,09
Factores pessoais	0,16	0,85
Relação com os colegas	0,66	0,52
Liderança	1,72	0,18
Avaliação de Desempenho	1,16	0,32
Satisfação total	0,63	0,54

A análise da tabela n.º 22 evidencia que a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra nas diferentes idades, não é estatisticamente significativas, dado que $p=0,54$, o que também se verifica aquando da análise por dimensões da satisfação, uma vez que $p>0,05$.

Seguidamente procedeu-se à caracterização da amostra ao nível da idade. A mesma foi efectuada para a satisfação total por caracterizar a amostra no seu todo, conforme evidencia a tabela n.º 23.

A nível da análise da satisfação total, temos que o grupo com idade superior a 50 anos é o que apresenta uma média mais elevada com 34,40 e o que apresenta uma média mais baixa é o grupo com idade inferior a 30 anos com 30,27, diferenças essas que não se revelaram estatisticamente significativas pela aplicação do teste estatístico.

Tabela 23 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho

Idade	Satisfação Total	
	Média	Desvio Padrão
Inferior a 30 anos	30,27	8,24
De 30 a 50 anos	32,29	3,99
Superior a 50 anos	34,40	1,14

4.2.3 Variável Habilitações Académicas

De forma a realizar a análise da variável habilitações académicas foi aplicado o teste paramétrico ANOVA para a avaliar a significância da diferença das médias encontradas para os funcionários com diferentes habilitações.

A análise efectuou-se considerando o total da satisfação e os sub-totais obtidos para cada uma das dimensões da satisfação.

Tabela 24 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante as habilitações académicas

Dimensões / Variáveis da Satisfação	F	p
Espaço Físico	2,72	0,03
Tarefa	0,95	0,43
Remuneração	3,02	0,02
Responsabilidade	0,95	0,44
Reconhecimento	0,59	0,67
Factores pessoais	0,66	0,62
Relação com os colegas	0,87	0,48
Liderança	1,21	0,31
Avaliação de Desempenho	0,71	0,58
Satisfação total	0,07	0,98

A análise da tabela n.º24 evidencia que a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra com diferentes habilitações académicas, não é estatisticamente significativa, dado que $p = 0,98$, ou seja, $>0,05$.

Contudo, para as dimensões espaço físico ($p = 0,03$) e remuneração ($p = 0,02$) verificamos uma diferença estatisticamente significativa, pois $p < 0,05$.

Seguidamente procedeu-se à caracterização da amostra ao nível das habilitações académicas. A mesma foi efectuada para a satisfação total para caracterizar a amostra no seu todo; contudo, dado que as dimensões espaço físico e remuneração apresentaram diferenças estatisticamente significativas ressalvamos também os valores de média nas habilitações académicas, conforme evidenciado na tabela n.º 25.

A nível da análise da satisfação total temos que os trabalhadores com habilitações até 4.ª classe são os que apresentam uma média mais elevada (301,00) e o que apresenta mais baixa são as categorias Mestrado/Doutoramento (288,00) e Bacharelato/Licenciatura (288,13). Diferenças essas que não se revelam significativas pela aplicação do teste estatístico.

A nível da análise da dimensão espaço físico, o grupo com habilitações académicas que apresenta uma média mais elevada são os grupos até 4.ª classe (36,71) e o grupo do 5.º ano ao 11.º ano (36,61) e o que apresenta a média mais baixa é o grupo Mestrado/ Doutoramento (29,00).

Ao nível da dimensão remuneração temos que o grupo que apresenta uma média mais elevada é o Mestrado/Doutoramento (40,00) e o grupo que apresenta uma média mais baixa é Bacharelato/Licenciatura (29,76).

Tabela 25 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho e para as dimensões espaço físico e remuneração

Habilitações académicas	Satisfação total		Espaço físico		Remuneração	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Até 4ª Classe	301,00	.	36,71	2,870	33,10	5,109
Do 5º Ano ao 11º Ano	296,22	42,17	36,61	6,893	34,16	5,437
12º Ano	289,00	34,20	34,11	5,686	30,96	5,068
Bacharelato/Licenciatura	288,13	41,40	30,95	7,706	29,76	6,340
Mestrado/Doutoramento	288,00	.	29,00	7,071	40,00	1,414

4.2.4 Variável número de anos de serviço na CMC

De forma a realizar a análise da variável número de anos de serviço na CMC foi aplicado o teste paramétrico ANOVA para avaliar a significância da diferença das médias encontradas para os trabalhadores com diferentes números de anos de serviço na CMC.

A análise efectuou-se considerando o total da satisfação e os sub-totais obtidos para cada uma das dimensões da satisfação.

Tabela 26 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante o número de anos de serviço na CMC

Dimensões / Variáveis da Satisfação	F	p
Espaço Físico	0,31	0,87
Tarefa	1,14	0,34
Remuneração	0,16	0,95
Responsabilidade	0,81	0,52
Reconhecimento	1,30	0,27
Factores pessoais	0,72	0,57
Relação com os colegas	1,51	0,20
Liderança	5,07	0,00
Avaliação de Desempenho	1,74	0,14
Satisfação total	1,83	0,16

De acordo com a tabela n.º 26 a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra com o número de anos de serviço na CMC, não é estatisticamente significativas, dado que $p = 0,16$, ou seja, $<0,05$.

Contudo, para a dimensão liderança verifica-se diferença estatisticamente significativa dado que $p = 0,00$.

Seguidamente procedeu-se à caracterização da amostra ao nível do número de anos de serviço na CMC. A mesma foi efectuada para a satisfação total para caracterizar a amostra no seu todo. Contudo, dado que a dimensão liderança apresenta diferença estatisticamente significativa res-salvamos também o valor da média consoante o número de anos de serviço na CMC que possui, conforme se pode constatar pela análise da tabela n.º 27.

A nível da análise da satisfação total, o grupo com mais de 10 anos é o que apresenta uma média mais elevada (307,82) e o grupo que apresenta uma média mais baixa é até 1 ano, inclusive (255,00), diferenças essas que não se revelam significativas pela aplicação do teste estatístico.

A nível da análise da dimensão liderança, o grupo com mais de 10 anos é o que apresenta uma média mais elevada (36,88) e o que apresenta mais baixa é o grupo com até 1 ano, inclusive (21,00), diferenças essas que se revelam significativas pela aplicação do teste estatístico.

Tabela 27 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho e para a dimensão liderança consoante o número de anos de serviço na CMC

Número de Anos de Serviço	Satisfação total		Liderança	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Até 1 ano, inclusive	255,00	-	21,00	4,36
Mais de 1 ano até 3 anos	269,80	40,29	32,70	5,73
Mais de 3 anos até 5 anos	270,25	48,46	30,60	8,73
Mais de 5 anos e até 10 anos	297,38	19,79	35,90	5,68
Mais de 10 anos	307,82	34,97	36,88	7,48

4.2.5 Variável Vínculo com CMC

De forma a realizar a análise da variável vínculo, foi aplicado o teste paramétrico ANOVA para avaliar a significância da diferença das médias encontradas para os trabalhadores com diferentes vínculos.

A análise efectuou-se considerando o total da satisfação e os sub-totais obtidos para cada uma das dimensões da satisfação.

Tabela 28 Diferença entre o valor da satisfação no trabalho consoante o vínculo na CMC

Dimensões / Variáveis da Satisfação	F	p
Espaço Físico	0,63	0,53
Tarefa	0,44	0,64
Remuneração	0,15	0,86
Responsabilidade	0,00	0,94
Reconhecimento	0,49	0,61
Factores pessoais	0,39	0,68
Relação com os colegas	0,09	0,91
Liderança	1,56	0,22
Avaliação de Desempenho	1,16	0,31
Satisfação total	0,00	0,99

A análise da tabela n.º 28 evidencia que a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra nos diferentes vínculos, não é estatisticamente significativa, dado que $p=0,99$, o que também se verifica aquando da análise por dimensões da satisfação, uma vez que $p>0,05$.

Seguidamente procedeu-se à caracterização da amostra ao nível do vínculo. A mesma foi efectuada para a satisfação total por caracterizar a amostra no seu todo, conforme evidencia a tabela n.º 29.

A nível da análise da satisfação total, temos que o grupo com Contrato a Termo Indeterminado é o que apresenta uma média mais elevada com 32,38 e o que apresenta uma média mais baixa, mas não significativa em relação ao grupo anterior, é o grupo com Contrato por Termo Determinado 32,37, diferenças essas que não se revelaram estatisticamente significativas pela aplicação do teste estatístico.

Tabela 29 Média e desvio padrão para a satisfação no trabalho

Idade	Satisfação Total	
	Média	Desvio Padrão
Contrato a Termo Indeterminado	32,38	4,17
Contrato a Termo determinado	32,37	4,01

4.3 TERCEIRO OBJECTIVO: Verificar se existe relação entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e entre os valores de satisfação no trabalho através do questionário.

De forma, a analisar o 3.º objectivo, através da correlação, foi utilizado o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, uma vez que, após terem sido verificados os pressupostos necessários à sua utilização, nomeadamente a existência de uma amostra com distribuição normal, conferida anteriormente pelo teste de *Kolmogorov – Smirnov*.

Após a realização do cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, obtivemos os resultados apresentados na tabela n.º 30.

O coeficiente de correlação de *Pearson* é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e o valor do coeficiente de correlação pode variar entre [-1 e 1]. Este valor indica a força da relação entre as variáveis. Assim sendo, uma correlação de 1 indica uma correlação positiva perfeita e uma correlação de -1 indica uma correlação negativa perfeita (Pallant: 132).

Tabela 30 Correlação entre a satisfação no trabalho e o grau de satisfação atribuído no questionário

Satisfação no trabalho	Valor atribuído à satisfação no trabalho (Grau de Satisfação)	
	r	p
Satisfação total	0,60	0,00

Verificamos que o coeficiente de correlação é $r=0,60$, assim afirmamos que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis, ou seja, variam as duas no mesmo sentido (o sinal + ou - refere-se apenas à direção da força), sendo a correlação de $r=+ 0,60$, ou seja, temos uma correlação forte entre as duas variáveis, segundo Cohen (1998), pois, se $r=0,10$ até $0,29$ é uma correlação fraca; se $r=0,30$ até $0,40$ é uma correlação moderada e se $r=0,50$ até 1 temos uma correlação forte.

Da análise dos resultados, concluímos que existe uma correlação forte ($p=0,60$) e estatisticamente significativa ($p=0,00$) entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e os valores de satisfação no trabalho obtidos através do questionário.

CAPITULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Em seguida, procede-se à discussão dos resultados, tendo por base os resultados apresentados no ponto anterior. Importa salientar que o objectivo central deste trabalho é estudar o grau de satisfação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova e responder à seguinte pergunta: “Até que ponto as diferentes dimensões da satisfação influenciam o trabalho dos funcionários da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova?”.

Atendendo ao facto de não existir nenhum estudo anteriormente realizado pela Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova sobre a satisfação dos trabalhadores, não será possível estabelecer um paralelismo entre os resultados obtidos neste estudo e outros estudos que pudessem existir. Esta será, portanto, uma análise exploratória e sem termo de comparação.

Os resultados obtidos com o presente estudo permitiram concluir que os trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova estão globalmente satisfeitos quanto à sua situação no trabalho.

No que respeita a domínios mais específicos da satisfação, temos o **primeiro objectivo** deste trabalho, que procurou verificar se há diferença entre o nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais na CMC.

Verificamos que a diferença média, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra, nas várias categorias profissionais, não é estatisticamente significativa.

Na análise da satisfação total, observámos que a categoria de “encarregado operacional” é a que apresenta uma média mais elevada (321,10) e as categorias que apresentam médias mais baixas são as de “assistente operacional” (284,16) e de “técnico superior” (289,66), bem como a de “assistente técnico” (298,10).

Regra geral, a satisfação com o trabalho resulta da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho, mas também da vida em geral. A satisfação está relacionada com as avaliações sobre objectos/condições/resultados.

Segundo George & Jones (1999:74), a satisfação no trabalho é “o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento.”

Daqui se pode concluir que a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as do próprio trabalho.

Os resultados obtidos no município de Condeixa devem-se ao facto de se verificar, tanto na CMC como a nível nacional, que os cargos de assistente operacional e assistente técnico são normalmente ocupados por trabalhadores com baixa idade e elevados níveis de habilitações académicas, não sendo remunerados de acordo com o seu grau académico, o que os leva a ambicionarem melhorias de carreira.

A conjuntura económica também favorece este tipo de resultados. O adequar do orçamento camarário ao recrutamento de recursos humanos, o facto de ainda se considerar o Estado como a entidade empregadora mais segura e a verificação de que o mercado privado não oferece, actualmente, melhores respostas, faz com que jovens habilitados entrem nestas categorias e realizem funções que não vão de encontro à sua categoria profissional. Além de deslocados da área de estudos, estes jovens não são remunerados de acordo com as funções que realizam, o que provoca insatisfação laboral. Neste momento, a CMC conta com 153 (70,51%) trabalhadores na categoria de assistente operacional, tendo 217 trabalhadores efectivos ao serviço.

Muitos estudos sobre a área da satisfação visam, desde logo, a possibilidade de utilizar os resultados obtidos, apontando causas, com o objectivo de melhorar as condições e os níveis de satisfação dos trabalhadores.

A satisfação com o trabalho deve ser entendida como resposta a um conjunto de factores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas. Assim, as causas da satisfação podem ser divididas em pessoais e organizacionais.

As pessoais podem ser divididas em factores demográficos e diferenças individuais. As organizacionais envolvem factores como o salário, o trabalho em si, as perspectivas de evolução na carreira, o estilo de chefia, os colegas ou as condições físicas de trabalho.

Passemos então ao **segundo objectivo**: verificar se as variáveis sócio profissionais, como o sexo, a idade, as habilitações académicas, o número de anos de serviço, a categoria profissional e o tipo de vínculo que tem com a CMC, estão relacionadas com a satisfação no trabalho.

No que toca à variável “sexo”, de acordo com a análise efectuada, verifica-se que as diferenças encontradas não são estatisticamente significativas no que toca à variação no valor de satisfação no trabalho entre membros dos diferentes sexos.

Pelas médias observadas, concluímos que os homens parecem ter maiores níveis de satisfação no trabalho (302,14), relativamente às mulheres (287,95).

Ao nível da análise da diferença do valor da satisfação por cada variável, verifica-se que nas dimensões “espaço físico” ($p=0,06$), “remuneração” ($p=0,04$) e “factores pessoais” ($p=0,01$) há diferenças estatisticamente significativas.

Segundo a literatura (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2006: 188), no que concerne ao sexo, as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens, facto que se verifica no estudo em questão. As barreiras à satisfação feminina podem ser explicadas em vários factores, tão diversos como a desigualdade de oportunidades de carreira, a diferença salarial entre homens e mulheres ou o estatuto alcançado por uns e por outros.

Relativamente à variável “idade”, temos que ter em consideração o total da satisfação e os sub-totais obtidos para cada uma das dimensões de satisfação. A análise evidencia que a diferença de

médias ao nível do total da satisfação, por parte dos elementos da amostra nas diferentes idades, não é estatisticamente significativa, dado que $p=0,54$. O mesmo se verifica aquando da análise por dimensões da satisfação, uma vez que $p>0,05$.

Ao nível da satisfação total, o grupo com idade superior a 50 anos é aquele que apresenta uma média mais elevada, com 34,40. O grupo que apresenta uma média mais baixa é o de idade inferior a 30 anos, com 30,27. Diferenças que não se revelam estatisticamente significativas, pela aplicação do teste estatístico.

No que se refere à idade, de acordo com Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2006: 188), os dados indicam que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos. Algo que poderá ser justificado através de vários motivos, nomeadamente, pelo facto de os trabalhadores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade, ou a potencial constatação de um desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade de trabalho. Isto poderá levantar uma questão relevante – Será que as pessoas mais velhas se sentem mais satisfeitas porque se comparam com os mais novos?

No que toca a variável “Habilitações Académicas”, a análise efectuou-se considerando o total da satisfação e os sub-totais obtidos para cada uma das dimensões da satisfação.

Evidencia-se que a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra com diferentes habilitações académicas, não é estatisticamente significativa, dado que $p=0,98$, ou seja, $>0,05$.

Contudo, para as dimensões espaço físico ($p=0,03$) e remuneração ($p=0,02$) verificamos uma diferença estatisticamente significativa, pois $p<0,05$.

Ao nível da análise da satisfação total concluímos que os trabalhadores com habilitações até à 4.^a Classe são os que apresentam uma média mais elevada (301,00) e que apresenta as categorias Mestrado/Licenciatura apresentam os níveis mais baixos (288,00), juntamente com Bacharelato/Licenciatura (288,13). Apesar de tudo, estas diferenças não se revelam significativas pela aplicação do teste estatístico.

Analisando o espaço físico, o grupo com habilitações académicas que apresenta uma média mais elevada é o grupo de trabalhadores até à 4.^a classe (36,71), seguido do grupo do 5.^o ao 11.^o ano (36,61). O grupo que apresenta a média mais baixa é, uma vez mais, o grupo Mestrado/Doutoramento (29,00).

Quanto à satisfação com a “remuneração”, o grupo que apresenta uma média mais elevada é o Mestrado/Doutoramento (40,00) e o grupo que apresenta uma média mais baixa é Bacharelato/Licenciatura (29,76).

Relativamente ao facto dos grupos “Mestrado/Doutoramento” e “Bacharelato/Licenciatura” apresentarem um nível de satisfação de trabalho mais baixo, dever-se-á ao facto do que anteriormente foi salientado, como as expectativas face ao trabalho, o facto de exigirem mais de si e

do local de trabalho, o facto de terem uma opinião mais crítica e projectarem o seu futuro, ou seja, a satisfação passa, desde logo, por um ajustamento entre os planos de carreira traçados pela organização para os trabalhadores e as expectativas que eles próprios têm da sua carreira, pelo que logo durante o processo de recrutamento e selecção se deve informar os candidatos de forma realista.

As condições físicas do trabalho são um aspecto marginal da satisfação, contudo não se pode deixar de considerar que, certamente, interferirão de forma negativa sobre a satisfação dos trabalhadores, quando as condições se degradarem ao ponto de não poderem serem ignoradas.

A variável remuneração revela-se, desde logo, como um factor que conduz a uma satisfação organizacional, por permitir satisfazer as necessidades individuais e garantir estatuto, reconhecimento social e prestígio, sendo que as componentes variáveis são cada vez mais uma forma de estímulo motivador, por reconhecimento da organização face ao esforço dispensado, o que pode potenciar a uma maior satisfação.

Este resultado dever-se-á também ao que foi anteriormente referido, pelo facto de muitos licenciados estarem a realizar tarefas mal remuneradas, porque estão numa categoria profissional, nomeadamente a de assistente operacional, em que a remuneração não é superior ao ordenado mínimo nacional.

Quanto à variável “número de anos de serviço na CMC”, a análise efectuou-se considerando o total da satisfação e os sub-totais obtidos para cada uma das variáveis da satisfação.

A diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra com o número de anos de serviço na CMC, não é estatisticamente significativas, dado que $p=0,16$, ou seja, $<0,05$.

Relativamente à caracterização da amostra ao nível do número de anos de serviço na CMC, a mesma efectuada para a satisfação total, constatou-se que a dimensão “liderança” apresenta diferença estatisticamente significativa.

Ao nível da análise da satisfação total, o grupo de trabalhadores com mais de 10 anos de serviço é o que apresenta uma média mais elevada (307,82) e o que apresenta uma média mais baixa é o grupo de trabalhadores com menos de 1 ano de casa (255,00). Uma vez mais, estas diferenças não se revelam estatisticamente significativas pela aplicação do teste estatístico.

A nível da análise da dimensão liderança, o grupo com mais de 10 anos é o que apresenta uma média mais elevada (836,88) e o que apresenta média mais baixa é o grupo de até 1 ano de trabalho, inclusive (21,00). Estas diferenças revelam-se significativas pela aplicação do teste estatístico.

Diversas investigações têm confirmado a importância do tempo de experiência profissional na satisfação no trabalho. Seco, (2000: 35) cita Rhodes (1983) e, para exemplificar, apresenta um estudo em França por Gangloff (1994), num centro de triagem postal em que se verificou que os indivíduos que se encontravam há menos tempo na empresa eram os que revelavam uma maior necessidade de autonomia quanto à possibilidade de organizarem o seu trabalho, considerando que as promoções eram prioritárias. Estes davam importância à relação com as chefias, conside-

rando que estas relações eram praticamente desvalorizadas pelos trabalhadores com mais tempo de experiência profissional.

Esta opinião que citamos vai de encontro aos nossos resultados, pois os trabalhadores com mais de 10 anos de anos de serviço na CMC revelam maior satisfação e são o grupo que mais importância dá à dimensão liderança, por comparação com os trabalhadores com menos anos de serviço, que apresentam um resultado mais baixo nas várias dimensões da satisfação.

Relativamente à variável “vínculo com CMC”, a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra nos diferentes vínculos, não é estatisticamente significativa, dado que $p=0,99$, o que também se verifica aquando da análise por dimensões da satisfação, uma vez que $p>0,05$.

A nível da análise da satisfação total, o grupo com “Contrato a Termo Indeterminado” é o que apresenta uma média mais elevada, com 32,38, e o que apresenta uma média mais baixa, mas não estatisticamente significativa em relação ao grupo anterior, é o grupo com “Contrato por Termo Determinado”, com 32,27. Diferenças essas que não se revelam estatisticamente significativas pela aplicação do teste estatístico.

No que concerne ao vínculo existente entre o trabalhador e a instituição este poderá, ou não, ser motivo de satisfação ou insatisfação no trabalho. Basta que pensemos, por exemplo, na diferença de profissão exercida.

Num estudo realizado por Pereira, (1995) é afirmado que existem diferenças no grau de satisfação no trabalho consoante a natureza do vínculo à instituição, sendo a não-satisfação no trabalho superior nos profissionais que não pertencem ao quadro da instituição.

O **terceiro objectivo** é verificar se existe relação entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e entre os valores de satisfação no trabalho através do questionário.

Através da análise do coeficiente de correlação podemos concluir que existe uma correlação forte ($p=0,60$) e estatisticamente significativa ($p=0,00$) entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e os valores de satisfação no trabalho obtidos através do questionário.

Com a realização destes inquéritos pudemos verificar que existe essa relação forte entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e os valores de satisfação no trabalho através das respostas ao questionário. Ou seja, as variáveis que constituem a satisfação global estão relacionadas entre si e o grau de satisfação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova é positivo.

Estes trabalhadores revelaram que a satisfação no trabalho está relacionada, cada vez mais, com a variável remuneração, e que o número de anos de serviço e vínculo profissional são variáveis que condicionam a satisfação no trabalho, bem como a exigência face às chefias (liderança). Em suma, cada vez mais a satisfação no trabalho deverá ser entendida como resultado da interacção e do ajustamento entre os trabalhadores e a organização.

CONCLUSÃO

A satisfação no trabalho é um fenómeno de importância crucial no contexto organizacional sendo a sua análise fundamental para a gestão de Recursos Humanos. Todavia, importa salientar que a definição “satisfação no trabalho”, ainda não é muito consensual entre os vários investigadores: existe um conhecimento amplo a este nível que tem vindo a evoluir ao nível de conhecimento, método científico e pesquisa, mas ainda não se definiu de modo restrito o próprio conceito.

No decurso da presente investigação afigurou-se pertinente analisar a satisfação no trabalho de um modo específico e particular de uma entidade, e nesse sentido, procuramos identificar possíveis relações entre a satisfação no trabalho e a rentabilidade organizacional, uma vez que se verificou no desenvolvimento do enquadramento teórico que muitos são os estudos que relacionam a satisfação no trabalho uma produtividade e rentabilidade nas empresas.

Com o presente estudo pretende-se conhecer o grau de satisfação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova.

Paralelamente procurámos analisar a conhecer o nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais da CMC, verificar se variáveis sócio-profissionais, como sejam a idade, o sexo, o tempo de serviço na CMC, a categoria profissional, as habilitações académicas e o tipo de vínculo que tem com a CMC estão relacionadas com a satisfação no trabalho e, por último, verificar se existe relação entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e entre os valores de satisfação no trabalho através do questionário.

A amostra é composta por trabalhadores da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, sita na região centro do país, num total de 91 inquiridos. É ainda de referir que foram cumpridos todos os requisitos ético-legais inerentes ao processo de investigação.

Após a análise dos resultados alcançados, verificou-se que a diferença entre o valor do nível de satisfação no trabalho dos funcionários das diferentes categorias profissionais da CMC, não é estatisticamente significativa, dado que $p=0,70$. No entanto verificamos diferenças estatisticamente significativas em espaço físico, reconhecimento e liderança, dado que $p<0,05$.

Ao nível da análise da satisfação total observamos que, a categoria encarregado operacional é a que apresenta uma média mais elevada (321,10) e as categorias que apresentam a média mais baixa são o assistente operacional (284,16), o técnico superior (289,66) e o assistente técnico (298,10).

No segundo objectivo, verificar se as variáveis sócio – profissionais, estão relacionadas com a satisfação no trabalho, verificou-se que para a variável sexo as diferenças encontradas não são estatisticamente significativas ($t=0,89$; $p=0,87$), uma vez que $p>0,05$, por isso constatámos que não existe diferença estatisticamente significativa entre o valor da satisfação no trabalho consoante o sexo.

Pelas médias encontradas, ao nível da satisfação observamos que os homens parecem denotar maior valor de satisfação no trabalho (302,14) relativamente às mulheres (287,95).

Na análise por dimensões, podemos referir que o resultado na maioria das dimensões foi sempre superior na média do sexo masculino, com excepção da dimensão liderança que obteve uma média superior no sexo feminino (35,33) em oposição ao sexo masculino (34,24).

Ao nível da análise da diferença do valor da satisfação por cada dimensão, verifica-se que nas dimensões espaço físico ($p=0,06$), remuneração ($p=0,04$) e factores pessoais ($p=0,01$) há diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação no trabalho consoante o sexo.

Ao nível da variável idade verificamos que a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra nas diferentes idades, não é estatisticamente significativa, dado que $p=0,54$, o que também se verifica aquando da análise por dimensões da satisfação, uma vez que $p>0,05$.

A nível da análise da satisfação total, temos que o grupo com idade superior a 50 anos é o que apresenta uma média mais elevada com 34,40 e o que apresenta uma média mais baixa é o grupo com idade inferior a 30 anos com 30,27, diferenças essas que não se revelaram estatisticamente significativas pela aplicação do teste estatístico.

Verificou-se ao nível da variável habilitações académicas que a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra com diferentes habilitações académicas, não é estatisticamente significativa, dado que $p = 0,98$, ou seja, $>0,05$.

Contudo, para as dimensões espaço físico ($p=0,03$) e remuneração ($p=0,02$) verificamos uma diferença estatisticamente significativa, pois $p<0,05$.

A nível da análise da satisfação total temos que os trabalhadores com habilitações até 4.^a classe são os que apresentam uma média mais elevada (301,00) e o que apresenta mais baixa são as categorias Mestrado/Doutoramento e (288,00) e Bacharelato/Licenciatura (288,13). Diferenças essas que não se revelam significativas pela aplicação do teste estatístico.

A nível da análise da dimensão espaço físico, o grupo com habilitações académicas que apresenta uma média mais elevada é o grupo até 4.^a classe (36,71) e o grupo do 5.^o ano ao 11.^o ano (36,61) e o que apresenta a média mais baixa é o grupo Mestrado/Doutoramento (29,00).

Ao nível da dimensão remuneração, temos que o grupo que apresenta uma média mais elevada é o Mestrado/Doutoramento (40,00) e o grupo que apresenta uma média mais baixa é Bacharelato/Licenciatura (29,76).

No que respeita à variável número de anos de serviço na CMC, verificamos que a diferença de médias, ao nível do total da satisfação dos elementos da amostra com o número de anos de serviço na CMC, não é estatisticamente significativa, dado que $p=0,16$, ou seja, $<0,05$.

Contudo, para a dimensão liderança verifica-se diferença estatisticamente significativa, dado que $p=0,00$.

A nível da análise da satisfação total, o grupo com mais de 10 anos é o que apresenta uma média mais elevada (307,82) e grupo que apresenta uma média mais baixa é até 1 ano, inclusive (255,00), diferenças essas que não se revelam significativas pela aplicação do teste estatístico.

A nível da análise da dimensão liderança, observamos que o grupo com mais de 10 anos é o que apresenta uma média mais elevada (36,88) e o que apresenta mais baixa é o grupo com até 1 ano, inclusive (21,00), diferenças essas que se revelam significativas pela aplicação do teste estatístico.

Ao nível da variável vínculo com CMC, o total da satisfação dos elementos da amostra nas diferentes idades, não é estatisticamente significativas, dado que $p=0,99$, o que também se verifica aquando da análise por dimensões da satisfação, uma vez que $p>0,05$.

A nível da análise da satisfação total, temos que o grupo com Contrato a Termo Indeterminado é o que apresenta uma média mais elevada com 32,38 e o que apresenta uma média mais baixa, mas não significativa em relação ao grupo anterior, é o grupo com Contrato por Termo Determinado 32,37, diferenças essas que não se revelaram estatisticamente significativas pela aplicação do teste estatístico.

Relativamente à existência de relação entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e entre os valores de satisfação no trabalho através do questionário, último objectivo, verificamos que existe uma correlação forte ($p=0,60$) e estatisticamente significativa ($p=0,00$) entre o valor atribuído pelos trabalhadores à satisfação no trabalho e os valores de satisfação no trabalho obtidos através do questionário.

Seguidamente, iremos apresentar algumas limitações do nosso estudo. Não podemos deixar de salientar que tendo em conta a técnica de amostragem utilizada para a selecção deste estudo não podem ser generalizados a todos os trabalhadores das Autarquias do país. Contudo trata-se de um estudo de caso da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova que se julga pertinente em posteriores estudos que vierem a ser desenvolvidos em outras Autarquias do país.

Há ainda a mencionar, como limitações ao estudo, a dimensão do questionário, assim, seria de considerar um novo formato e possível dimensão. Pelo que não seria despropositado a aplicação deste estudo ao sector privado por de forma a estabelecer possíveis comparações de resultados ao nível da satisfação no trabalho.

Poderíamos ainda ponderar a utilização de outras dimensões/variáveis e a aplicação de outras medidas de avaliação para conhecer o grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores.

Para concluir, pensamos ter contribuído, ainda que modestamente, para uma melhor compreensão da satisfação no trabalho dos trabalhadores da CMC e, sobretudo, para o conhecimento do nível de satisfação no trabalho global dos trabalhadores. Consideramos, portanto, ter alcançado os objectivos propostos, esperando ter proporcionado algum contributo para o estudo da satisfação no trabalho.

BIBLIOGRAFIA

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1995). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gravidia.

Almeida, V.C. (1985). *Stress organizacional -1.Pessoal*, 17, 7-12.

Bryman, A., & Cramer, D., (1992). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS* (2.^aEdição). Celta: Editora.

Chambel, M. J. & Curral, L.(1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.

Campos, J.M. R. (2010). *A influência da personalidade no desempenho dos empregados de contacto*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Chiavento, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. (3.^a edição). São Paulo: Macgraw-Hill.

Chiavento, I. (1987). *Administração: Teoria, processo e prática*. (2.^a edição). São Paulo: Macgraw-Hill.

Chiavento, I. (1995). *Introdução aos Recursos Humanos*. (3.^a edição). São Paulo: Editora Altas.

Façanha, C. I.N.(2009). *Satisfação no trabalho num quadro interpessoal- O caso da Câmara Municipal de Cantanhede*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga. Escola Superior de Altos Estudos.

Firmino, M. B.(2007). *Gestão das organizações: Conceitos e tendências actuais*.(2.^a edição). Lisboa: Escolar Ed.

Ferreira, J.M, Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Macgraw-Hill.

Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Lisboa: Lusociência.

Francés, R.(1987). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés Editora Lda.

Gil, A. C.(1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (2.^aedição). São Paulo: Edições Atlas

Lima, M.L, Vala, J. & Monteiro, M.B. (1994). *A satisfação organizacional: Confronto de modelos*. In J. Vala, M. Monteiro, & A. Caetano, *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

- Locke, E.A. (1969). What is Job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locker, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. New York: Ran McNally.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Moore, W.E. (1947). *Industrial relations and social order*. New York: MacMillan.
- Peiró, J. (1996). *Motivação laboral*. Madrid: Editorial Sintesis.
- Pereira, C. M.F.(1995). *Os motivos na satisfação: Um estudo da motivação e satisfação dos enfermeiros do I.P.O.F.G. – C.O.C.* Trabalho de investigação realizado no âmbito do Curso de Especialização em Enfermagem Médico-cirúrgica. Coimbra: E.S.E.A.F.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. (4.ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M.P. Rego,A.Cunha,R.C. Cardoso-Cabral,C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6.ªedição). Lisboa: Editora RH Lda.
- Poter, L. W & Steers, R.M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.
- Quintanilla, S.A. (1990). *Major work meaning patterns toward a holistic Picture: Work motivation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. (1.ªedição). Lisboa: Gradiva, Lda.
- Ramos, S. (2003). *Satisfação/insatisfação profissional em professores de Educação Física do quadro de nomeação definitiva de Coimbra – Um estudo descritivo*. Dissertação de Doutoramento. Coimbra: Faculdade de ciências do desporto e educação física da Universidade de Coimbra.
- Ripon, A. (1987). Satisfação e implicação no trabalho. In C. Lévy-Leboye, & J.C. Sperandio, (2006), *Traité de Psychologie du travail*. Paris: Presses Universitaires de Frances.
- Robbins, S. P. (2007). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (7.ª Edição). Pearson: Prentice Hall.

Robbins, S. P.(1996). *Organizational behavior*. (9.ªedição). New Jersey: Prentice-Hall.

Rodrigues, M.L. (1995). Atitudes da população portuguesa perante o trabalho. *Organizações e Trabalho*, 14, 33-63.

Spurgeon, P. (1982). Factores de absentismo e quebra de rentabilidade do pessoal de enfermagem qualificado no Serviço Nacional de Saúde. *Análise Psicológica*, II (2/3), 239-254.

Seco, G. M.S.(2000). *A satisfação na actividade docente*. Tese de Doutoramento. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. (2.ª Edição). New York:McGraw- Hill

Vroom, V. H.(1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Legislação

Aviso n.º25205/2008 – II Série de 17 de Outubro de 2008. *Alteração da estrutura orgânica da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova*.

Norma NP EN ISO 9001 (2008), Norma. Portuguesa. NP. EN ISO 9001. 2008. *Sistemas de gestão da qualidade*. Requisitos. (ISO 9001:2008)

Lei n.º 44/85, de 13 de Setembro, alteração do Decreto-Lei n.º 116/84, de 6 de Abril, *Organização dos serviços municipais*.

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3